



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# TYÖAIKALAIN KESKEISET MUUTOKSET JA NIIDEN VAIKUTUKSET

Case Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

TEKIJÄ:

Kirsi Manninen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Kirsi Manninen	
Työn nimi Työaikalain keskeiset muutokset ja niiden vaikutukset – Case Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	
Päiväys 28.5.2020	Sivumäärä/Liitteet 40/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Uusi työaikalaki tuli voimaan 1.1.2020. Kokonaisuudistuksen tavoitteena on ollut päivittää työaikalaki vastaamaan työelämässä tapahtuneita muutoksia ja lisätä työntekijöille ja työnantajille joustomahdollisuuksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keskeisimmät uuden työaikalain muutokset ja niiden vaikutukset julkisen puolen organisaatiossa sairaanhoitopiirissä.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltu muutos on työaikalain muutosten käytäntöön vieminen julkisen puolen organisaatiossa. Työaikalain muutos on ulkopuolelta tuleva lainsäädännön muutos, joka vaikuttaa organisaation sisäiseen toimintaan. Kotterin muutosmalli on organisaation muutosten tarkastelun klassikko, mutta soveltuuko Kotterin malli ja miltä osin myös julkisen sektorin muutosten tarkasteluun.</p> <p>Tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja työ toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin sairaanhoitopiirissä eri lähteistä ja eri menetelmillä. Tutkimus toteutettiin perehtymällä ja tarkastelemalla ensin työaikalain muutoksia ja niiden perusteluja keskeisten lakimuutosten selvittämiseksi sekä haastatteleamalla sairaanhoitopiirin hoitotyön esimiehiä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, mitkä lakimuutokset hoitotyön esimiehet ovat kokeneet merkittävimiksi, miten työaikalain muutokset vaikuttavat käytännön toimintaan sekä onko muutoksen käytäntöön viemisessä nähtävissä muutosteorioiden vaiheita. Teemahaastatteluissa kertynyt tutkimusaineisto järjestettiin teemoittain ja analysoitiin johtopäätösten tekemiseksi.</p> <p>Käytännössä lakimuutokset toteutuvat organisaatiossa vaiheittain eri ammattiryhmien osalta ja ne vaativat uudenlaista ajattelua työn organisoinnissa sekä työ- ja vapaa-ajan rytmittämisessä. Haastattelujen perusteella sairaanhoitopiirin näkökulmasta työaikalain muutos koettiin hoitohenkilökunnan osalta jopa toimintakulttuuriin vaikuttavana tekijänä. Merkittävimmäksi muutokseksi työaikalain uudistusten käytäntöön viemisen alkuvaiheessa hoitohenkilökunnan osalta nousi vuorokausilevon pidentyminen 11 tuntiin, mikä on vaikuttanut työvuorojen uudelleen organisointiin erityisesti jaksotyössä. Muutosjohtamisen näkökulmasta työ osoitti, että Kotterin muutosjohtamisen malli näyttäisi toimivan sovellettuna myös lakimuutoksen käytäntöön viemisessä julkisen puolen organisaatiossa.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>työaikalaki, lakimuutos, muutosjohtaminen</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Kirsi Manninen	
Title of Thesis The substantial amendments and consequences of the new Working Hours Act - Case Central Finland Health Care District	
Date 28.5.2020	Pages/Appendices 40/1
Client Organisation /Partners Central Finland Health Care District	
<p>Abstract</p> <p>The new Working Hours Act was adopted on 1 January 2020. The main goal in the reform of the Working Hours Act was to bring legislation up to date with the transformation in working life and provide flexibility both to employers and employees. The aim of this thesis is to analyze in detail how the Working Hours Act has changed and how those amendments will affect working hours planning in a hospital district which is public sector organization in Finland.</p> <p>The implementation of working life transformation in public sector organizations initiated by the new legislation is the topic of this thesis. The amendments in the Working Hours Act is an external change which affects internal work within an organization. The change model created by John Kotter is a well-known classic, which is used widely when organizational changes are examined, however in this thesis it will be studied whether the Kotter's model is suitable and how it could be pertinent in examining changes in the public sector.</p> <p>The qualitative method was used in this case study where empirical material was collected from a hospital district by using different methods and sources. The research was conducted by examining carefully the new Working Hours Act and a wide array of material where reasons leading for the law amendment were discussed. In this research also the managers of the hospital district working with nursing work time arrangement were interviewed. The goal of the interviews was to pinpoint how the managers saw the changes and which changes were seen most important and how those changes have affected everyday work time arrangements. In addition, a further goal was to examine whether in the implementation process of the new law could be seen phases that would correspond with change phases suggested in change theories, in particular in the Kotter's change model. The empirical material collected by interviews was first thematically arranged and analyzed and then further examined in order to reach conclusions.</p> <p>To conclude, the results indicated that in practice the amendments in the law created sequential changes for different professional groups. These changes required different thinking in planning concerning the rhythm between working time and free time. On the basis of the interviews it can be stated that from the perspective of the hospital district the amendments in law were seen the cause changes even in the organization's operational culture. The most consequential amendments in the implementation phase of law proved to be the requirement to extend resting time in any 24 period up to 11 hours. This amendment created a need to reorganize work shifts in particular in period-based work. This thesis proposes that the applied version of the Kotter's change theory can be applied when amendments in the law are implemented in the public sector organizations.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Working Hours Act, amendments of the law, change management</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	UUDEN TYÖAIKALAIN TAUSTA JA LAIN KESKEISIMMÄT MUUTOKSET .....	7
2.1	Työaikalain soveltaminen ja poikkeukset soveltamisalasta .....	7
2.2	Työajaksi luettava aika .....	8
2.3	Varallaolo .....	8
2.4	Yötyö .....	9
2.5	Liukuva työaika.....	10
2.6	Joustotyöaika .....	11
2.7	Työaikapankki.....	12
2.8	Lyhennetty työaika.....	12
2.9	Työajan enimmäismäärä .....	13
2.10	Lepoajat.....	13
2.11	Työaika-asiakirjat.....	15
2.12	Siirtymäsäännös.....	15
3	LAKIMUUTOKSEN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN .....	16
3.1	Muutoksen toteuttaminen vaiheittain.....	16
3.2	Kotterin kahdeksanportainen muutosteoria .....	16
4	KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI.....	19
5	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	21
5.1	Tutkimuskysymykset .....	21
5.2	Tutkimusote .....	22
5.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	22
5.4	Analyysimenetelmät .....	26
5.5	Sisällönanalyysi.....	27
5.6	Luotettavuustarkastelu .....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
6.1	Keskeisimmät uuden työaikalain säännökset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä .....	30
6.2	Uuden työaikalain konkreettiset vaikutukset toimintaan sairaanhoitopiirissä .....	32
6.3	Muutosjohtaminen .....	35
7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	39
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	41

## 1 JOHDANTO

Uusi työaikalaki (2019/872) tuli voimaan 1.1.2020 alkaen ja se kumosi aikaisemman vuoden 1996 työaikalain (1996/605). Työaikalain kokonaisuudistuksen tarkoitus on ollut päivittää työaikalaki vastaamaan työn tekemisen tavoissa tapahtuneita muutoksia. Asiantuntijatyö on lisääntynyt ja yhä useammat työntekijät tekevät etätöitä. Myös sekä työnantaja- että työntekijälähtöisille joustaville työaikajärjestelyille on entistä enemmän tarvetta.

Työaikalain muutokset vaikuttavat konkreettisesti käytännön toimintaan myös suuressa julkisen puolen organisaatiossa sairaanhoitopiirissä. Lakimuutosten merkitys on ensin analysoitava kuntatyönantajan näkökulmasta ja suunniteltava muutosten käytäntöön vieminen organisaation sisällä. Uuden työaikalain säännöksistä voidaan melko paljon poiketa jatkossakin valtakunnallisilla virka- ja työehtosopimuksilla sekä paikallissopimuksilla, mutta ei kuitenkaan työntekijän kannalta lakia huonommin. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), Lääkärisopimus ja Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS) ovat olleet voimassa 31.3.2020 saakka. Työehtosopimusneuvottelut uusista sopimuksista ovat käynnissä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana vielä toukokuussa keväällä 2020.

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää työaikalain kokonaisuudistuksen keskeiset muutokset sekä nostaa esille ne muutokset, jotka ovat merkityksellisiä julkisen puolen organisaatiossa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Käytännössä työaikalain muutokset vaikuttavat eri ammattiryhmien erityisesti hoitohenkilökunnan ja lääkäreiden työajan suunnitteluun ja edellyttävät osittain uudenlaista työ- ja vapaa-ajan rytmittämistä. Työaikalain kokonaisuudistuksen muutokset ovat opinnäytetyötä tehtäessä konkretisoituneet lähinnä hoitohenkilökunnan osalta. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tarkastellaan työaikalain muutoksia ja niiden vaikutuksia toimintaan sairaanhoitopiirin hoitohenkilökunnan osalta työaikalain muutosten käytäntöön viemisen alkuvaiheessa. Tämän opinnäytetyön pohjalta lukija saa kuvan keskeisimmistä työaikalain muutoksista sekä lakimuutosten aiheuttamista konkreettisista vaikutuksista käytännön toiminnassa kohdeorganisaatiossa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Opinnäytetyössä selvitetään myös työaikalain muutosten viemistä käytännön toimintaan muutosjohtamisen näkökulmasta. Keskeinen näkökulma on Suomen lainsäädännön aiheuttama muutostilanne organisaatiossa. Monissa muutosteorioissa lähtökohtana on toimivan johdon strategisesta ajattelusta lähtevä yrityksen kasvua ja kannattavuutta lisäävä näkökulma. Työaikalain kokonaisuudistuksen vieminen käytäntöön on puolestaan organisaation ulkopuolelta tulevan lakimuutoksen aiheuttama sisäinen muutos sairaanhoitopiirin kontekstissa. Tavoitteena on selvittää, onko lainsäädännöllisen muutoksen läpiviemisessä tunnistettavissa muutosteorioiden erityisesti Kotterin muutosmallin eri vaiheita ja löytyykö lakimuutoksen käytäntöön viemisessä yhtäläisyyksiä julkisen puolen organisaatiossa.

Opinnäytetyössä keskeisintä on lainsäädäntö, lain muutokset, niiden soveltaminen ja käytäntöön vieminen ja vaikutukset organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä selvitetään keskeiset työaikalain muutokset vertaamalla uutta työaikalakia vanhaan, kumottuun työaikalakiin sekä hyödyntämällä hallituksen esityksessä (HE 158/2018) kuvattuja työaikalain kokonaisuudistuksen perusteluja sekä Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintöä (TyVM 17/2018). Lakimuutosten ja käytännön vaikutusten

selvittämisessä huomioidaan myös Kuntatyönantajan ohjeistus työaikalaista sekä lakimuutosten sisällön ymmärtämisessä hyödynnetään aiheesta löytyvää tuoretta kirjallisuutta.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena mahdollisimman syvällisen kuvan saamiseksi tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä ja sen vaikutuksista organisaation toimintaan. Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen perehdyin aineistoon huolellisesti useita kertoja lukemalla syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana sekä vanhaa 9.8.1996 että uutta 1.1.2020 voimaan tullutta työaikalakia merkityksellisten lakimuutosten esille nostamiseksi ja muutosten vaikutusten ymmärtämiseksi. Lisäksi muutosten hahmottamiseksi perehdyin Hallituksen esitykseen työaikalain kokonaisuudistuksesta sekä Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintöön.

Valitsin opinnäytetyöni aiheen koska työaika-asiat ovat osa omaa työtehtävääni Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä HR palveluissa ja olen kiinnostunut työaikalaista ja sen vaikutuksista käytännön toimintaan. Opinnäytetyö perustuu kirjallisten dokumenttien analysointiin, tulkitsemiseen ja keskinäiseen vertailuun. Keskeistä tässä opinnäytetyössä on huolellinen tutustuminen aineistoon ja sen analysointi tarkastelemalla aineistoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Opinnäytetyössä toteutan tutkimusmenetelmänä lainopillisten kirjallisten dokumenttien tutkimisen lisäksi tapaustutkimusta. Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska se tutkimusmenetelmänä auttaa saamaan syvemmän näkemyksen tämänhetkisestä ilmiöstä ja ymmärtämään ilmiön vaikutuksia kohdeorganisaation toiminnassa Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Opinnäytetyön toisessa osassa käydään läpi uuden työaikalain taustaa ja muutoksia työaikalain mukaisessa järjestyksessä pykälätasolla. Kolmannessa osassa tarkastellaan muutosjohtamisen teoriaa ja neljännessä osassa kuvataan kohdeorganisaatio. Opinnäytetyön viidennessä osassa kuvataan tutkimusote ja tutkimuksen toteuttaminen sekä aineistonkeruu- ja aineiston käsittelyn menetelmät. Seuraavassa, kuudennessa osassa esitetään tutkimustulokset. Opinnäytetyön lopussa pohdintaosiossa analysoidaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Viimeisenä opinnäytetyössä esitetään käytetyt lähteet sekä opinnäytetyön liitteet.

Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen työaikalain kokonaisuudistuksen tultua voimaan 1.1.2020. Työaikalain muuttuminen vaikuttaa koko organisaatiossa toiminnan organisointiin. Muutokset edellyttävät uudenlaista ajattelua työntekijöiden työn ja vapaa-ajan rytmittämisessä.

## 2 UUDEN TYÖAIKALAIN TAUSTA JA LAIN KESKEISIMMÄT MUUTOKSET

Uuden 1.1.2020 voimaan tulleen työaikalain kokonaisuudistuksen tarkoituksena on ollut päivittää vanha vuodesta 1996 lähtien voimassa ollut työaikalaki vastaamaan työelämässä tapahtuneita muutoksia. Asiantuntijatyö ja etätyö ovat lisääntyneet huomattavasti ja työtä on useilla aloilla ja tehtävissä mahdollista tehdä joustavasti eri vuorokaudenaikoina ja eri paikoissa myös kiinteän työpaikan ulkopuolella. Aikaisemmin voimassa olleessa työaikalaisa kiinteän työpaikan ulkopuolella tehty työ ei kuulunut työaikalain soveltamisalan piiriin. Muutoksena edelliseen lakiin uuden työaikalain mukaan työntekopaikka ei ole enää merkittävä tekijä lain soveltamisen kannalta. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2019, 7-8, 48.)

Työntekijät toivovat nykyään yhä enemmän joustavia työaikajärjestelyjä henkilökohtaisista syistä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työaikalain kokonaisuudistus on tehty vastaamaan muuttuneen työelämän tarpeita sekä päivitetty vastaamaan Euroopan unionin työakadirektiivin säännöksiä. Toisaalta työaikalain tavoitteena on suojella työntekijöitä liialliselta työn kuormittavuudelta ja työntekijän kannalta epäsuotuisien työvuorojen aiheuttamilta terveyshaitoilta. Työaikalaisa työntekijän vähimmäisturva on säädetty enimmäistyöaikaa ja vähimmäislepoaikaa koskevilla säännöksillä työakadirektiivin mukaisesti. (Direktiivi 2003/88/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston työakadirektiivi; HE 158/2018, 5, 36; Hietala ym. 2019, 7–8.)

### 2.1 Työaikalain soveltaminen ja poikkeukset soveltamisalasta

Työaikalain (2019/872, 1 §) mukaisesti työaikalakia sovelletaan työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön. Alle 18-vuotiaiden tekemästä työstä säädetään nuorista työntekijöistä annetussa laissa (1993/998). Uuden työaikalain 2 §:ssä oleva luettelo niistä työntekijöistä ja töistä, joihin työaikalakia ei sovelleta, on vuoden 1996 työaikalakia suppeampi. Tämän vuoksi uuden työaikalain soveltamisen piiriin kuuluu nyt enemmän työntekijöitä kuin vanhan työaikalain voimassaollessa. (Hietala ym. 2019, 35).

Työaikalakia ei sovelleta työntekijään, jolla on säännöksessä tarkoitettu työaika-autonomia. Työaika-autonomia on työntekijällä, jonka työaikaa ei ennalta määritellä eikä työajan käyttöä valvota ja kun työntekijä voi itse päättää työajastaan. Työaikalain soveltamisen ulkopuolelle säännöksen mukaan voi jäädä esimerkiksi johtavassa asemassa olevat henkilöt, joilla on työaika-autonomia siis tosiasiallinen oikeus päättää päivittäisestä ja viikoittaisesta työajastaan ja työajan sijoittelusta itsenäisesti. Työntekijän tosiasiallisella asemalla ja tehtävien luonteella sekä työyhteisön koolla on vaikutusta siihen, kuuluuko johtavassa asemassa oleva työntekijä työaikalain piiriin. (Hietala ym. 2019, 37-38; Lehto ja Engblom 2019; 38–39, 41–43.)

Kumotun työaikalain voimassaollessa työntekijä saattoi olla työpaikan ulkopuolella tehdyn työn osalta työaikalain ulkopuolella ja muilta osin työaikalain piirissä. Uusi työaikalaki on tältä osin selkeämpi, koska laissa on selkeä luettelo tehtävistä, jotka työaika-autonomian täyttyessä eivät kuulu työaikalain piiriin. Tämä selkeyttää tulkintaa ja työntekijä kuuluu joko työaikalain piiriin tai jää sen ulkopuolelle. (Anttola 2019, 6.)

## 2.2 Työajaksi luettava aika

Työaika on aika, jolloin työtä tosiasiallisesti tehdään sekä aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työajan määritelmä vastaa työaikadirektiivin 2 artiklan 1 kohtaa. (Direktiivi 2003/88/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston työaikadirektiivi, artikla 2; Työaikalaki 872/2019, 3 §.)

Vanhan työaikalain mukaan työaikalain soveltamisen ulkopuolelle jäi kotona tehty työ ja sellainen työ, jota tehtiin sellaisessa työntekopaikassa, jossa työnantajaa ei voitu edellyttää valvomaan työhön käytettävän ajan järjestelyä. Uudessa työaikalaisissa työntekopaikaksi lain mukaan voidaan katsoa mikä tahansa paikka, missä työntekijä tekee työtä työnantajalle, joten työntekopaikalla ei ole enää suurta merkitystä työaikalain soveltamisen kannalta. Muutoksena verrattuna vanhaan työaikalakiin kotona tehty etätö ja esimerkiksi asiakkaan luona tehty työ kuuluvat myös nykyään työaikalain soveltamisen piiriin. (Työaikalaki 1996/605, 2 §; Hietala ym. 2019, 48, 63; Lehto ja Engblom 2019, 40.) Hallituksen perusteluissa otetaan kantaan työaikasuojelun tarpeellisuuteen etätönsä osalta, koska kotona tehty työ on usein luonteeltaan vastaavanlaista kuin kiinteällä työpaikalla tehtävä työ, mutta työn ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä helpommin kotona työskenneltäessä (HE 158/2018, 70).

Työ- ja virkaehtosopimuksella tai työnantajan omalla päätöksellä voidaan työajaksi katsoa myös sellaista aikaa, joka työaikalain mukaan ei ole työaikaa. Huomioitavaa kuitenkin on, että työaikasäännös on pakottavaa oikeutta eikä siitä voida poiketa työntekijän kannalta lakia huonommin. (Antola 2019, 15.)

Matkustamiseen käytetty aika ei lähtökohtaisesti ole työaikaa, ellei työnantaja määrää työntekijää tekemään työtehtäviä matkustamisen aikana. Koulutukseen osallistuminen katsotaan olevan työaikalain mukaan työaikaa silloin kun työntekijä edellytetään osallistumaan koulutukseen ja se perustuu työnantajan antamaan määräykseen. Vapaaehtoisia koulutuksia, jotka ylläpitävät tai parantavat työntekijän ammattitaitoa ei lueta työaikaan kuuluvaksi. Olennainen tekijä määriteltäessä, onko koulutus työaikaa vai ei, on työnantajan määräys koulutukseen osallistumisesta. (Hietala ym. 2019, 76–77.)

## 2.3 Varallaolo

Monilla työpaikoilla on käytössä varallaolokäytäntö säännöllisen työajan ulkopuolella. Työaikalain varallaolosäännös merkitsee sitä, että työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työntekijä on vapaa-aikanaan tavoitettavissa, niin että hänet voidaan työtehtävien vaatiessa tarvittaessa kutsua työhön. Vuoden 1996 kumotussa työaikalaisissa 5 §:n mukaan varallaoloaikaa ei luettu työajaksi. Uuden työaikalain 4 §:n mukaan varallaoloaikaa ei myöskään lähtökohtaisesti lueta työajaksi, ellei työntekijä ole velvollinen olemaan työpaikalla, työnantajan määräämässä paikassa tai työpaikan välittömässä läheisyydessä. Hallituksen esityksessä todetaan myös, että vaikka työntekijää ei velvoiteta olemaan varallaolon aikana työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä, mutta jos aika, jonka kuluessa työntekijän on saavuttava työntekopaikalle ja ryhdyttävä työhön on lyhyt, voidaan varallaolo katsoa työaikalain mukaiseksi työajaksi. (HE 158/2018, 77–78; Työaikalaki 2019/872, 4 §.)

KKO:n päätöksen (KKO: 2015:48) mukaan varallaolo on katsottu työajaksi, kun palomiehen on oltava lähtövalmiudessa viiden minuutin kuluessa hälytyksestä. Euroopan unionin tuomioistuimella on katsottu (EUT C-518/15), että työntekijän velvollisuus vastata työnantajan hälytykseen kahdeksassa



minuutissa rajoittaa huomattavasti työntekijän vapaa-ajan käyttöä ja sitoo työntekijän käytännössä tiettyyn paikkaan, joten varallaolo katsotaan työaikalain mukaiseksi työajaksi. KKO:n päätöksessä (KKO: 2015:49) puolestaan varallaolo, jossa on käytetty 15 minuutin lähtövalmiutta ei ole työaikaa. Taulukossa 1. havainnollistetaan rajanvetoa työ- ja varallaoloajan välillä.

TAULUKKO 1. Työaika-varallaolo-ajanveto (Lehto ja Engblom 2019, 96.)

Työaika-varallaolo-ajanveto		
Normaali työaika	Varallaolo, jota on pidettävä työaikana	Varallaolo, joka ei ole työaikaa
Työntekijä on työnantajan käytettävissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyhyt valmiusaika työhön lähtemiseen tai työn aloittamiseen</li> <li>• KKO 2015:49; viisi minuuttia</li> <li>• EUT C-518/15, Matzak; kahdeksan minuuttia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijä on sopinut odottelevansa töitä varallaolon aikana, mutta hänen ei tarvitse oleskella työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä</li> <li>• Varallaolo ei häiritse kohduttomasti työntekijän vapaa-ajan käyttöä</li> <li>• KKO 2015:48; 15 minuuttia</li> </ul>

## 2.4 Yötyö

Uuden työaikalain 8 §:ssä määritetään yötyöstä, yötyön määritelmä on ollut sama myös vuoden 1996 työaikalain mukaan. Yötyötä on klo 23:n ja klo 6:n välillä tehty työ. Työaikaissa on 9-kohtainen luettelo, milloin yötyötä saa teettää säännöllisesti:

- työssä, joka saadaan järjestää jaksotyöksi (Jaksotyössä säännöllinen työaika saadaan järjestää työaikalain 7 §:n mukaan niin, että se on kolmessa viikossa enintään 120 tuntia tai kahdessa viikossa enintään 80 tuntia. Jaksotyön käyttäminen on mahdollista vain 7 §:ssä säädettyillä aloilla, kuten esimerkiksi pääosan vuorokaudesta toimivissa sosiaali-, terveys- ja eläinlääkäripalveluissa.)
- vuorotyössä
- huolto- ja korjaustöissä (esimerkiksi yrityksen välttämättömät tuotantovälineiden huolto- ja korjaustyöt)
- säännöllisen työajan ulkopuolella tehtävä työ (esimerkiksi töissä, joissa melu, pöly tai muu häiriö häiritsee säännöllistä työtä)
- teiden, katujen ja muiden liikenneväylien, lentokenttien kunnossapito- ja puhtaanapitotöissä
- apteekissa
- turvetyömailla ja sahalaiteilla
- leipomossa työntekijän suostumuksella (suostumusta ei tarvita klo 05-06)
- kiireellisissä maataloustöissä, joita ei työn luonteen vuoksi voi siirtää myöhemmäksi. (HE 158/2018, 84; Työaikalaki 2019/872, 8 §.)

Muutoksena vanhaan lakiin uudessa työaikaissa yötyön teettämipaikkoja ei ole lueteltu enää niin yksityiskohtaisesti vaan lakiin on kuvattu työt ja alat, joissa yötyötä voidaan teettää, koska se on

toiminnan kannalta tarpeellista. Yötyötä voidaan teettää uuden lain mukaan myös tilapäisesti kaikissa työaikamuodoissa ja sellaisissa tilanteissa, joissa työnantajalle syntyy satunnainen tarve yötyön teettämiseen, vaikka tavanomainen toiminta sijoittuukin päiväaikaan. Satunnainen tarve voi olla esimerkiksi kiireellisen tilauksen toimittamiseksi. (Hietala ym. 2019, 103.) Yötyötä voidaan teettää työaikalain 8 §:n 2 momentin 2 kohdan mukaan vuorotyössä, joka on järjestetty kahteen, kolmeen tai useampaan vuoroon. Uuden työaikalain laajennus sallii yötyön myös silloin kun työtä tehdään kahdessa 12 tunnin vuorossa. (HE 158/2018, 83.)

Yövuorojen peräkkäisyys jaksotyössä ja yötyössä

Muutoksena verrattuna vanhaan työaikalakiin uuden työaikalain 8 §:n mukaan peräkkäisten yövuorojen määrä on jaksotyössä rajattu viiteen. Tämän jälkeen työntekijälle on annettava vähintään 24 tunnin yhdenjaksoinen vapaa. Vuoden 1996 työaikalain vastaavassa säännöksessä peräkkäisten yövuorojen määräksi oli säädetty seitsemän. Uuden työaikalain säännös perustuu työaikadirektiivin 12 artiklaan, jossa työnantaja edellytetään suojelemaan yötyötä tekevien työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. Muutoksella on haluttu huomioida yötyön vaikutus työntekijöiden tapaturma-alttiuteen ja työterveyteen. Yövuoroja voi teettää kuitenkin viiden peräkkäisen yövuoron jälkeen vielä kaksi lisäyövuoroa työntekijän suostumuksella, jotka on annettava kumpaakin lisäksi tehtävää yövuoroa varten erikseen. (HE 158/2018, 84; Työaikalaki 2019/872, 8 §.)

Uudessa työaika-laissa ei ole enää vanhassa vuoden 1996 työaika-laissa ollut pykälää Valtioneuvoston antamasta tarkemmasta määräyksestä (21.11.1996/869) kuljetuksen järjestämisestä yötyötä tekeväälle työntekijälle silloin, kun työvuoron alkamis- ja päättymisajankohtana työntekijällä ei ole käytettävissään työmatkan kulkemiseen yleistä kulkuneuvoa tai omaa autoa. Valtioneuvoston asetus on kumoutunut 1.1.2020 lukien. Valiokunnan mietinnössä edellytetään kuitenkin selvitystä säännöllisesti yötyötä tekevien työmatkakuljetuksen järjestämisestä. (Työaikalaki 1996/605, 44 §; VN 896/1996; TyVM 17/2018, 7; Hietala ym. 2019, 106.)

## 2.5 Liukuva työaika

Liukuvassa työajassa on kysymys järjestelystä, jossa työntekijällä on mahdollisuus tietyissä työnantajan asettamissa rajoissa päättää työajan sijoittamisesta työn aloittamis- ja lopettamisajankohdan osalta. Muutoksena liukuvasta työajasta sopiminen on uuden työaikalain 12 §:n mukaan aina mahdollista myös sellaisessa tapauksessa, että työehtosopimuksessa ei liukuvan työajan käyttöä ole mainittu. (HE 158/2018, 86–87; Hietala ym. 2019, 117–118.)

Työaika-laissa säädetään liukuvan työajan vähimmäissisällöstä. Liukuvassa työajassa määritetyn kiinteän työajan osalta työntekijän on oltava työpaikalla ja tämän kiinteän työajan tulisi olla yhdenjaksoinen. Laki edellyttää sopimaan liukuvasta työajasta sovittaessa vähintään seuraavista asioista: kiinteän työajan yhdenjaksoisesta ajasta, liukumarajasta ja liukuman sijoittamisesta vuorokaudessa, lepoaikojen sijoittamisesta ja säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. (Työaikalaki 2019/872, 12 §.)

Käytännössä liukuma-ajan käyttö tarkoittaa sitä, että kahdeksan tunnin säännöllistä vuorokautista työaika tekevä työntekijä voi neljän tunnin liukuma-aikaa hyödyntäen tehdä jopa 12 tunnin työpäi-

viä tai halutessaan joissakin tapauksissa vain neljän tunnin työpäiviä ja näin hyödyntää liukuma-aikoja työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa. Uudessa työaikalaissa on muutoksia liukumajassa ja työaikasaldon määrissä. Liukuma-aika on nostettu kolmesta tunnista neljään tuntiin. Myös työaikasaldon enimmäismäärä liukuvassa työajassa on nostettu 40 tunnista 60 tuntiin ja työaikasaldon miinustunnit on rajattu enintään 20 tuntiin neljän kuukauden seurantajakson päättyessä. Hallituksen esityksessä liukuvan työajan käyttöä perustellaan työntekijöille lisättävällä työajan käytön joustomahdollisuudella. Liukuvan työajan käytön mahdollisuus helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. (HE 158/2018, 87.)

## 2.6 Joustotyöaika

Uuden työaikalain 13 §:n säännös joustotyöajasta on kokonaan uusi. Joustotyöajassa työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työajasta vähintään puolet on sellaista, jonka osalta työntekijä voi itsestään päättää miten hän työaikansa sijoittelee ja missä työntekopaikassa hän tekee työtä. Joustotyöajan käyttö on mahdollista sellaisissa töissä, joissa työntekijän ei tarvitse olla työnantajan käytettävissä fyysisessä työntekopaikassa. Joustotyö ei lisää työntekijän työaikaa, vaan viikoittainen keskimääräinen työaika neljän kuukauden ajanjaksona saa edelleen olla 40 tuntia. Joustotyöaika mahdollistaa ainoastaan työajan vapaamman sijoittelun jakson aikana. Joustotyöaikaa koskevassa kirjallisessa sopimuksessa on lain mukaan sovittava vähintään seuraavista asioista:

- päivistä, joille työaikaa voidaan sijoittaa
- viikkolevon sijoittamisesta
- kiinteän työajan sijoittumisesta
- mitä työaikaa sovelletaan, jos sopimus päättyy. (Työaikalaki 2019/872, 13 §.)

Hallituksen esitykseen pohjautuvalla lakimuutoksella on haluttu lisätä työajan joustoa erityisesti vaativissa, itsenäisissä asiantuntija- ja muissa töissä, jotka eivät ole sidottuja määrättyyn vuorokaudenaikaan, viikonpäivään tai tiettyyn työntekopaikkaan. Vaikka työntekijä voi itsenäisesti päättää työntekemisen ajoittumisesta ja sijoittumisesta, työaikaa kuitenkin lähtökohtaisesti seurataan työnantajan toimesta. Työajan tarkan sijoittelun asemesta työnantaja määrittää tehtävät ja tavoitteet, joita työntekijältä edellytetään ja seuraa asetettujen tulosten saavuttamista. Hallituksen esitys lakiuudistukseksi joustotyön osalta edistää työn ja työntekijöiden yksityiselämän yhteensovittamista. Joustotyöajan käyttöä koskevia kysymyksiä voidaan tarkemmin sopia valtakunnallisilla työehtosopimuksilla, joustotyöajan käyttöä ei kuitenkaan voida rajoittaa työehtosopimuksilla. (HE 158/2018, 88, 90.)

Joustotyöajassa työntekijä itse kirjaa, minkä ajan hän on tehnyt työtä. Tämän vuoksi joustotyöaika on työnantajalle kevyempi vaihtoehto työaikakirjanpidon suhteen, koska työnantaja on velvollinen kirjaamaan työaikakirjanpitoon ainoastaan työntekijän antamat työaikailmoitukset. Työnantajan ei tarvitse tehdä työvuoroluetteloa eikä työajan tasoittumissuunnitelmaa. Joustotyöaikaa hyödynnettäessä työnantajan on tärkeää kuitenkin huolehtia, että työtehtävät ja tavoitteet on mitoitettu oikein, jotta vältetään työntekijän ylikuormittumiselta. (TyVM 17/2018, 5; Lehtola ja Engblom 2019, 148.)

## 2.7 Työaikapankki

Muutoksena verrattuna vanhaan työaikalakiin uudessa laissa säädetään lakisääteisestä työaikapankista 14 §:ssä, vanhassa laissa työaikapankista ei ollut määräystä. Työaikapankilla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöitä edustavan luottamusmiehen tai muun työntekijöiden edustajan tekemää työ- ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelmää. Uuden työaikalain myötä työaikapankin käyttöönotto on nyt mahdollista kaikilla työpaikoilla. (Työaikalaki 2019/872, 14 §.) Valtakunnallisissa työehtosopimuksissa määräykset työaikapankista ovat olleet jo pitemmän aikaa ja sen käyttö on perustunut työehtosopimuksen perusteella tehtyihin paikallisiin sopimuksiin. Uuden työaikalain 34 §:ään perustuen työaikapankista voidaan edelleen sopia valtakunnallisella työehtosopimuksella ja silloin työaikapankkiin sovelletaan ainoastaan työehtosopimuksen määräyksiä. Käyttöön voidaan ottaa työaikalaisissa määritetty työaikapankki, mutta tämä edellyttää työehtosopimuksen määräyksiin perustuvan työaikapankin lakkauttamista ennen uuden käyttöönottoa. Työaikapankin käyttöönotto on uuden työaikalain mukaan lakisääteinen mahdollisuus. (Hietala ym. 2019, 128-129.)

Työaikapankin käyttö mahdollistaa työajan, ansaittujen vapaiden tai vapaa-ajaksi muutettujen rahamääräisten etuuksien säästämisen. Työaikalain mukaan työnantajan ja työntekijöiden edustajan on sovittava työaikapankkisopimuksessa ainakin seuraavista asioista:

- mitä työaikapankkiin voidaan siirtää
- säästämisrajat
- työaikapankin lakkaamisesta ja miten työaikapankissa olevat erät korvataan lakkaamishetkellä työntekijöille periaatteet ja menettelytavat säästetyn ajan pitämisestä vapaana

Työaikapankkiin voidaan lain mukaan siirtää tehdyn työaikapankkisopimuksen perusteella:

- lisä- ja ylityötunteja
- säännöllisen työajan lisäksi tehtyjä liukuvassa työaikajärjestelmässä kertyneitä työtunteja enintään 60 tuntia neljän kuukauden seurantajakson aikana
- aikamääräisiksi muutettuja lakiin ja sopimukseen perustuvia rahamääräisiä etuuksia kuten esimerkiksi: lisä- ja ylitöistä maksettavat korvaukset, sunnuntaityön korotusosia, viikkolevon saamatta jäämisestä annettavia korvauksia tai lomarahaa. (Työaikalaki 2019/872, 14 §.)

Työaikalaisissa määritetään myös enimmäismäärä työaikapankkiin säästettävälle työaikakertymälle, joka ei saa ylittää 180 tuntia. Laissa on myös määritetty, että työntekijällä on oikeus pitää säästettyä vapaata vähintään kaksi viikkoa kalenterivuoden aikana tai vähintään viidesosa yli kymmenen viikon työaikapankkikertymästä. (Työaikalaki 2019/872, 14 §.)

## 2.8 Lyhennetty työaika

Uudessa työaikalaisissa (2019/872, 15 §) säädetään, että työnantajan on pyrittävä järjestämään kokoaikatyöntekijälle mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä, jos työntekijä sitä haluaa sosiaalisista tai terveydellisistä syistä. Lyhennetyön työajan järjestelyistä on tehtävä määräaikainen sopimus enintään 26 viikoksi kerrallaan. Myös työntekijän halutessa siirtyä varhennetulle vanhuuseläkkeelle

tai työkyvyttömyyseläkkeelle työnantajan on pyrittävä toiminta huomioiden järjestämään työt niin, että työntekijä voisi tehdä osa-aikatyötä.

Uuteen työaikalakiin on lisätty kohta, jonka mukaan työnantajan kieltäytyessä työntekijän pyytämästä työajan lyhentämisestä, on työnantajan perusteltava työntekijälle kielteinen päätös. Lakiuudistuksen lyhennetyn työajan säännöksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijän toivoessa lyhennettyä työaikaa, työajan lyhentämisen mahdollisuudet selvitetään mahdollisimman tarkasti. (HE 158/2018, 92-93; Työaikalaki 2019/872, 15 §.)

## 2.9 Työajan enimmäismäärä

Työajan ylittymistä säädettiin vanhassa vuoden 1996 työaikalaisissa ylityön enimmäismäärällä. Tähän uudessa työaikalaisissa on tullut muutos. Uuden työaikalain 18 §:ssä rajoitetaan työajan absoluuttista enimmäismäärää, jonka mukaan työntekijän työaika ylityö mukaan lukien ei saa ylittää keskimäärin 48 tuntia viikossa neljän kuukauden ajanjakson aikana. Hallituksen esityksessä on selvennetty enimmäistyöajan määrää, joka vuodessa saisi olla 2304 tuntia (kumotun vuoden 1996 lain mukaan enimmäistyöaika oli 2250 tuntia). Sääntelyn taustalla ovat työaikadirektiivin säännökset. (HE 158/2018, 100.)

Työajan enimmäismäärän rajoitus koskee kaikkia työajan järjestämistapoja kuten jaksotyöaikaa, liukuvaa työaikaa ja joustotyöaikaa. Enimmäismäärään lasketaan kaikki tehdyt työtunnit, säännöllisenä työaikana tehdyt tunnit ja lisä- ja/tai ylityönä tehty työaika. Enimmäismäärään lasketaan myös työpaikalla tapahtuva päivystys, hätätyö sekä aloittamis- ja lopettamistyö. Aloittamis- ja lopettamistyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, joka on välttämätöntä, että muut työntekijät voivat tehdä omaa työtään koko säännöllisen työaikansa, myös sellaiset työt, jotka on tehtävä ennen kuin muut työntekijät voiva aloittaa työntöön tai joka on välttämätön tehdä sen jälkeen, kun työntekijät ovat lopettaneet tai vuorotyössä tietojen vaihtamiseen varattu aika. Säädös työajan enimmäismäärästä vaatii työpaikoilla työajan seurantajärjestelmän päivittämistä, koska vanhan lain voimassaoloaikana esimerkiksi lisätyönä tehtyä työtä ei ole kirjattu työajanseurantajärjestelmiin. (Hietala ym. 2019, 170–171.)

Uudessa työaikalaisissa on 34 §:ssä säädetty säännösten pakottavuudesta enimmäistyöaikasäännöksen osalta, että enimmäistyöajan ylittämistä voidaan sopia valtakunnallisella työehtosopimuksella sairaalassa tai eläinsairaalassa päivystävien lääkäreiden osalta silloin, kun enimmäistyöaika ylittyy työpaikalla tapahtuvan työajaksi luettavan päivystyksen osalta. Enimmäistyöajan käytöstä sovitaan työehtosopimusmääräysten rajoissa. (Työaikalaki 2019/872, 34 §.)

## 2.10 Lepoajat

Työaikalain 24 § säädetään päivittäisistä lepotauoista. Työntekijälle on annettava työvuoron aikana vähintään tunnin kestävä tauko ja mahdollisuus tauon aikana poistua työpaikalta, kun vuorokautinen työaika yhdenjaksoisesti kestää kuusi tuntia. Poikkeuksen muodostavat tilanteet, joissa työntekijän läsnäolo töiden jatkumisen kannalta on välttämätöntä samoin kuin kysymyksessä on jakso- tai vuorotyö. Sääntelyä on kevennetty ja työnantaja ja työntekijä voivat sopia lyhyemmästä kuitenkin vähintään puolen tunnin pituisesta tauosta riippumatta työehtosopimuksen sisällöstä. (Hietala ym. 2019, 198.)

## Vuorokausilepo

Työaikalain 25 §:ssä säädetään vuorokausilevon pituudesta. Pääsääntönä uudessa laissa on 11 tunnin mittainen keskeytymätön lepoaika, joka on annettava työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana. Korvaava lepoaika tulisi antaa heti seuraavan vuorokausilevon aikana kuitenkin viimeistään 14 vuorokauden kuluessa. Säännös koskee kaikkia työaikamuotoja, myös jaksotyötä. Kuitenkin 11 tunnin vuorokausilepoa on jaksotyössä mahdollista lyhentää tilapäisesti yhdeksään tuntiin työjärjestelyistä johtuvista syistä, lyhentäminen ei kuitenkaan saa olla säännönmukaista. Hallituksen esityksessä perusteluja vuorokausilevon lyhentämiselle voisivat olla:

- vuorojen vaihtuminen
- potilaan hoidon kannalta tarkoituksenmukaiset vuorojärjestelyt
- epätarkoituksenmukaisten työvuorojen välttäminen
- työntekijän toivomuksesta tehdä työvuorot tiivistetysti, jotta järjestely mahdollistaa työntekijälle pidemmän vapaa-ajan, esim. työskentely toisella paikkakunnalla. (HE 158/2018, 105; Hietala ym. 2019, 202–203.)

Vuorokausilevon pituus vaikuttaa käytännössä työvuorojen pituuteen, joten käytännössä lain mukaan työvuoron pituus päivittäisine lepoaikoineen voi olla enimmillään 13 tuntia, jotta 11 tunnin vuorokausilepo toteutuu. Hallituksen esityksessä vuorokausilevon pidentämistä perustellaan tavoitteella ehkäistä ylipitkien työvuoroja ja lyhyestä vuorokausilevosta aiheutuvaa terveyshaittaa. (HE 158/2018, 105; Hietala ym. 2019, 202–203.)

Työaikalain vuorokausilepoa koskeva säännös edellyttää, että lyhentyneestä alle 11 tunnin lepoajasta puuttumaan jäänyt aika on korvattava heti seuraavan vuorokausilevon yhteydessä. Korvaavan lepoajan antamiseen määritetty aika on selvästi lyhentynyt kumotusta vuoden 1996 työaikalasta, jonka mukaan korvaava lepoaika tuli antaa yhden kuukauden kuluessa. Vuorokausilepo ja varallaoloaika voivat mennä päällekkäin, mutta lepoaika keskeytyy varallaoloaikana tulevan työkutsun takia. Vuorokausilevon rikkoutumisen takia lepoajasta puuttumaan jääneet tunnit on lain mukaan korvattava myöhemmin. Kumotun vuoden 1996 lain mukaan varallaoloaikana tehtyä työtä ei tarvinnut huomioida vuorokausilevon vähimmäisajan tarkastelussa. Hietalan mukaan puuttuvan lepoajan korvaaminen rahakorvauksella ei lain mukaan näyttäisi olevan mahdolliselta. (Hietala ym. 2019, 205.)

## Viikkolepo

Uudessa työaikalaisissa 27 §:ssä säädetään viikkolevosta ja 28 §:ssä viikkolevosta poikkeamisesta. Työaikalain säädös viikkolevosta on päivitetty vastaamaan Työaikadirektiivin (2003/88/EY) 5 artiklaa. Työntekijälle on varmistettava 24 tunnin keskeytymätön lepoaika, johon on yhdistetty 11 tunnin päivittäinen lepoaika. Tämä 35 tunnin keskeytymättömään lepoaika on annettava kerran seitsemän päivän aikana. Kansallisen työaikalain mukaan 35 tunnin keskeytymätön lepoaika on pyrittävä mahdollisuuksien mukaan antamaan sunnuntain yhteydessä. Viikkolepo voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden aikana niin, että työntekijä saa kunkin seitsemän vuorokauden aikana 24 tunnin yhdenjaksoisen lepoajan. (Työaikalaki 2019/872, 27 §.)

Verrattuna kumottuun vuoden 1996 työaikalakiin uudessa työaikalaisissa on viikkoleposäännöksessä tehty muutoksia sanamuotoihin. Työaika on järjestettävä niin, että työntekijä saa ”kerran seitsemän päivän aikana” vähintään 35 tuntia kestävän lepoajan. Vanhassa laissa oli viikkolevon tarkastelusta ilmaisu ”kerran viikossa”. Uuden työaikalain mukaan myös silloin kun työpäivän pituus on vain kolme tuntia vuorokaudessa, on kerran seitsemän päivän aikana annettava työntekijälle 24 yhdenjaksoinen viikkolepo. Kumotussa vuoden 1996 laissa oli maininta, että kolmen tunnin pituisten työpäivien kohdalla viikkolevon antamisesta voidaan poiketa. Niissä tapauksissa, kun täysimääräistä viikkolepoa ei ole pystytty työntekijälle antamaan, korvataan puuttumaan jäänyt viikkolepo vapaa-aikana. Viikkolevon korvaaminen rahana on työaikalain mukaan mahdollista vain työntekijän suostumuksella. (Hietala ym. 2019, 211, 215; Työaikalaki 2019/872, 27 §.)

## 2.11 Työaika-asiakirjat

Uudessa työaikalaisissa (2019/872, 29 §) säädetään työajan tasoittumissuunnitelmasta, joka vastaa suurelta osin kumotun lain 1996 tasoittumisjärjestelmää. Tasoittumissuunnitelma tarkoittaa sitä, että keskimääräisessä säännöllisessä työajassa laaditaan työajan järjestämistä koskeva suunnitelma, jossa työaika tasoittuu tietyn ajan kuluessa laissa määritettyyn tai sopimukseen perustuvaan tuntimäärään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja voi tehdä suunnitelman toiminnan luonteen perusteella niin, että ennalta tehdyn suunnitelman mukaan viikoittainen tuntimäärä tiettyjen viikkojen osalta on keskimääräistä isompi ja vastaavasti joidenkin viikkojen osalta keskimääräistä pienempi. Liukuvassa ja joustotyöajassa tasoittumissuunnitelmaa ei edellytetä.

Uudessa työaikalaisissa työajan tasoittumissuunnitelma ja työvuorosuunnitelma erotetaan toisistaan, mutta ne voivat sisältyä samaan asiakirjaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että työnantaja voi muuttaa työajan tasoittumissuunnitelmaa ilman erityistä syytä, mutta työvuoroluetteloon muutoksia voi tehdä ainoastaan työntekijän suostumuksella tai toiminnan ja töiden järjestelyyn liittyvästä painavasta syystä. (Hietala ym. 2019, 218–219, 227.)

Työaikalain 30 §:ssä säädetään työvuoroluettelosta, josta tulee käydä ilmi työntekijän työn aloittamis- ja lopettamisajat sekä taukojen ajankohdat. Työaikalain mukaan työvuoroluettelo on pyrittävä laatimaan työajan tasoittumissuunnitelman mukaiseksi ajanjaksoksi. Työvuoroluettelo on laadittava mahdollisimman pitkälle ajanjaksolle, uuden työaikalain mukaan kuitenkin vähintään viikoksi kerrallaan. (Työaikalaki 2019/872, 30 §.)

## 2.12 Siirtymäsäännös

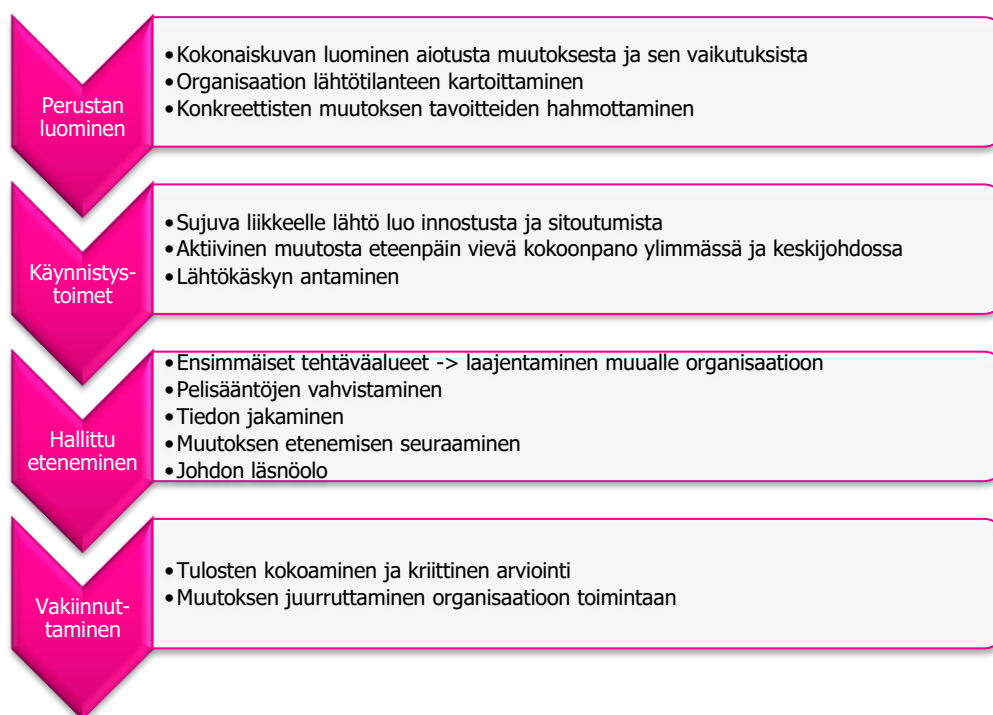
Uudessa työaikalaisissa työajan enimmäismäärä säädetään kokonaistyöaikaa koskevalla rajoituksella. Vanhassa työaikalaisissa työaikaa rajattiin 19 §:n ylityön enimmäismäärällä. Siirtymäsäännös antaa työnantajille mahdollisuuden siirtyä työajan enimmäismäärän seurantaan toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisena ajankohtana joko niin, että vuoden aikana yritys voi toteuttaa vanhan lain mukaista ylityön enimmäismäärän tai uuden lain mukaista kokonaistyöajan enimmäismäärän seurantaa. Työajan enimmäismäärän seurantaan on siirryttävä viimeistään 1.1.2021. (Hietala ym. 2019, 296–297.) 49 § 2 momentti antaa työnantajille mahdollisuuden soveltaa uuden työaikalain voimaan tullessa voimassa olevaa työehtosopimusta (Hietala ym. 2019, 297).

### 3 LAKIMUUTOKSEN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksen läpivieminen organisaatiossa etenee vaiheittain ja se vaatii aina muutoksen johtamista riippumatta siitä, onko muutokseen vaikuttavat tekijät organisaation sisäisiä vai ulkopuolisia tekijöitä. Muutosprosessin alkuvaiheessa on tärkeää tunnistaa muutoksen taustalla olevat muutostekijät. Esimerkiksi EU:n ja Suomen lainsäädännön muutos on ulkoinen muutostekijä, joka omalta osaltaan aiheuttaa tarpeen muuttaa organisaation sisäistä toimintaa. Muutostarpeen määrittäminen on muutosjohtamisen tehtävistä ensimmäinen. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää tunnistaa myös kohderyhmät, joita muutos koskettaa, muutoksen kannalta tärkeät ammattiryhmät sekä kenellä on päätöksentekovalta lähdettäessä muuttamaan organisaation toimintaa. (Ilmarinen 2019.)

#### 3.1 Muutoksen toteuttaminen vaiheittain

Muutos voi olla kokonaisvaltainen koko organisaatiota koskeva muutos tai yksittäinen projektinomainen prosessi, jossa muutoksen eri vaiheet yleensä seuraavat vaiheittain. Muutosvaiheiden sisällöt eivät välttämättä ole tarkkarajaisia ja määrättyjä ja menevät usein myös päällekkäin. Onnistuneen muutoksen johtamisen vaiheet voidaan jakaa Mattilan mukaan neljään vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Muutosvaiheiden avaintehtävät on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1). (Mattila 2011, 131-132.)



KUVIO 1. Onnistuneen muutosjohtamisen avaintehtävät. (Mattila 2011, 135, 153-154, 160-167, 171-172, 184, 192-194, 200.)

#### 3.2 Kotterin kahdeksanportainen muutosteoria

Liikkeenjohdon muutosmalleista yksi tunnetuimmista muutosteorioista on John Kotterin kahdeksanportainen muutosmalli. John P. Kotterin (Kotter 1996, 18) mukaan onnistuneessa muutosprosessissa on erotettavissa kahdeksan selkeää toisiaan seuraavaa vaihetta. Muutoksen johtaminen etenee ny-



kytilän arvioinnin ja muutostiimin perustamisen kautta muutosvision- ja -strategian ohjaamana uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja uuden toiminnan vakiinnuttamiseen muutosviestinnän jatkuessa tehokkaana koko prosessin ajan. Kotterin muutosmallin kahdeksan vaihetta etenevät onnistuneessa muutoksessa seuraavan kuvion (kuvio 2) mukaisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta.



KUVIO 2. Kotterin kahdeksanportainen muutosmalli (Mukaillen Kotter 1996, 18-27.)

Muutosprosessin onnistuminen edellyttää sekä asioiden johtamista että ihmisten johtamista. Kotterin mukaan muutosprosessin onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti onnistumista ihmisten johtamisessa. Onnistuneessa muutosprosessissa ihmisten johtamisen näkökulmasta tärkeitä tekijöitä ovat suunnan näyttäminen henkilöstölle, sellaisten ihmisten ja tiimien löytäminen, joiden avulla muutos on mahdollista toteuttaa sekä henkilöstön kannustaminen ja inspirointi ja lopulta sitouttaminen muutokseen. Asioiden johtamisessa on kysymys suunnittelusta ja budjetoinnista, henkilöstön organisoinnista, ongelmanratkaisusta ja toiminnan valvonnasta sekä teknisten järjestelmien ylläpitämisestä. (Kotter 1996, 22-23.)

Monissa muutosprosesseissa yrityksen vanha toimintakulttuuri ei pohjimmiltaan ole ristiriidassa uuden vision kanssa, vaikka jotkut normit ja säännöt olisivatkin erilaisia. Uusien menettelytapojen nivominen vanhaan kulttuuriin edellyttää muutosjohtajilta myös ponnisteluja, jotta vanhat ristiriidassa olevat toimintatavat saadaan karsittua pois. Kotterin mukaan uusien menettelytapojen juurruttaminen toimintaa on vaikeaa silloinkin, kun ne ovat sopusoinnussa vanhan toimintakulttuurin ja toimintatapojen kanssa. (Kotter 1996, 132, 135.)

Työaikalain kokonaisuudistus on organisaation ulkopuolelta tuleva lainsäädännön muutos, jolla on vaikutusta organisaatioiden sisäiseen toimintaan ja työvuorosuunnitteluun. Hallituksen esityksen mukaan (HE 158/2018, 41) lainsäätäjän tavoitteena on ollut parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja samalla ehkäistä sekä työntekijöitä itseään että työnantajaa suunnittelemasta työntekijöille epäedullisia työvuoroja ja terveyshaittoja aiheuttavia kuormitustilanteita. Työaikalalla ja sen muutoksilla on vaikutusta työvuorojen pituuteen ja niiden järjestämiseen monilla työpaikoilla. Lakimuutokset vaikuttavat työvuorojen organisoinnin lisäksi monien työntekijöiden vapaa-ajan käyttöön ja muuhun elämään.

#### 4 KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI

Opinnäytetyössä käsitellään työaikalain keskeisiä muutoksia ja niiden soveltamista Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on Suomen suurin ei-yliopistollinen sairaanhoitopiiri. Sairaanhoitopiiri vastaa erikoissairaanhoidon palvelujen tuottamisesta Keski-Suomen maakunnan 21 kunnan asukkaille. Jäsenkuntien asukasmäärä 31.12.2019 oli 271 104 (Keski-Suomi info 2020). Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto. Toimeenpanovalta on hallituksella, joka johtaa ja kehittää sairaanhoitopiirin toimintaa strategian mukaisesti. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuonna 2018 toteutetussa organisaatiomuutoksessa muodostettiin kuusi palvelu- aluetta: Konservatiivinen, Operatiivinen, Psykiatrian, Päivystyksen ja ensihoidon, Sairaalapalveluiden ja Tuotannon palvelualueet. Lisäksi organisaatioon kuuluu Johtamisen palveluiden palvelualue. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Vuosikertomus 2018.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä työskentelee noin 3800 työntekijää, joista hoitohenkilökunnan osuus on noin 2200 ja lääkäreiden noin 470 henkilöä. Muihin ammattiryhmiin kuuluvia työntekijöitä on reilu tuhat. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2020, Sairaala Novan esite.) Sairaanhoitopiirissä työntekijöillä on erilaisia työaikamuotoja ja viikkotuntimääriä, jotka riippuvat sovellettavasta sopimuslajista tai työtehtävien luonteesta. Viikkotuntimäärä hoitohenkilökunnalla on 38 h 45 min ja lääkäreillä 38 h 15 min. Hoitotyössä käytössä olevat työaikamuodot ovat jaksotyö ja yleistyöaika. Hoitotyölle on ominaista, että käytössä on erilaisia työvuoroja. Sairaanhoitopiirissä hoitohenkilökunnan jaksotyössä työaika järjestetään keskimääräisenä 3-viikkoisjaksossa. Yleistyöajassa ja toimistotyössä työaika on järjestetty pääsääntöisesti tasoittumattomasti liukuvaksi, mikä mahdollistaa joustot työvuorojen pituudessa. Lääkärit kuuluvat vuosityöaikaan, jossa työaika tasoitetaan kalenterivuoden aikana. Sairaanhoitopiirissä johtavassa asemassa olevat työntekijät eivät kuulu työajan seurannan piiriin. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2018.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä tavoitteena on toteuttaa mahdollisimman laajasti ergonomista työvuorosuunnittelua jaksotyössä kriittisten kuormitustekijöiden välttämiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Työterveyslaitoksen raportissa Työaikojen kehittäminen kunta-alalla ergonomisessa työvuorosuunnittelussa kiinnitetään huomiota työvuorojen ja työjaksojen pituuteen, peräkkäisten iltä- ja yövuorojen lukumäärään, riittävien palautumisjaksojen toteutumiseen työvuorojen välissä sekä yksittäisten vapaapäivien ja viikonlopputyön määrään. Ergonomisessa työvuorosuunnittelussa työvuorot kolmivuorotyössä kiertävät myötäpäivään (aamu-, iltä- ja yövuoro vuororytmityksenä). Erityisesti pitkät työvuorot ja -jaksot lisäävät työn kuormittavuutta ja niiden määrään kiinnitetään huomiota ergonomisessa työvuorosuunnittelussa. (Härmä, Vanttola, Ropponen, Koskinen, Hakola, Kalakoski, Puttonen, Sallinen, Nätti, Salo, Pentti, Oksanen, Vahtera ja Kivimäki 2014, 25.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä toteutetaan myös yhteisöllistä työvuorosuunnittelua, jolloin työntekijät voivat itse suunnitella työvuoronsa melko pitkälle työyksikössä yhdessä määritellyissä raameissa. Koko työyhteisö ottaa vastuun työyksikön toiminnan sujuvuudesta ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tasapuolisesti. (Härmä ym. 2014, 26; Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2017.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä työvuorosuunnittelun lähtökohtana on organisaation perustehtävä. Lisäksi työvuorosuunnitteluun vaikuttavat eri yksiköiden toiminnalliset tarpeet. Näiden kahden tekijän pohjalta toteutetaan työvuorosuunnittelua huomioiden henkilöstöresurssin määrä ja tarvittava osaaminen. Työvuorosuunnittelussa huomioidaan myös työhyvinvoinnin näkökohdat.



KUVIO 3. Työvuorosuunnittelun lähtökohta. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2017.)

Työaikalaki ja kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus määrittävät työvuorosuunnittelun reunaehdot. Työvuorosuunnitteluun vaikuttavat ergonomiatekijöiden ja työntekijöiden yksilöllisten toiveiden lisäksi myös toimintälähtöisen osaamisen ja potilasturvallisuuden varmistaminen kaikissa työvuoroissa sekä yksikön yhteisesti sopimat yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on havainnollistettu työvuorosuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä kokonaisuutena.



5.9.2017

KUVIO 4. Työvuorosuunnittelumalli. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2017.)

## 5 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Työaikalain kokonaisuudistus on tehty vastaamaan työelämässä tapahtuneita muutoksia ja joustotarpeita. Työaikalain tavoitteena on myös suojella työntekijöitä liialliselta työn kuormittavuudelta ja työntekijän kannalta epäsuotuisien työvuorojen aiheuttamilta terveyshaitoilta. Työaika-laissa on säädetty vähimmäislepoajoista sekä enimmäistyöajasta työaikadirektiivin mukaisesti. (Direktiivi 2003/88/EY. Euroopan parlamentin ja neuvoston työaikadirektiivi; HE 158/2018, 5, 36; Hietala ym. 2019, 7–8.) Työaikalain säännökset tulevat sovellettaviksi organisaatioissa vuoden 2020 alusta alkaen ja niillä on vaikutusta organisaatioiden työaikajärjestelyihin.

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksillä on merkitystä siihen, millä menetelmällä vastausta asetettuihin kysymyksiin lähdetään hakemaan tutkimusaineiston avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää ”mikä” kysymystä kun vastaukseksi halutaan antaa yksinkertainen kuvaus ja selitys ilmiöstä. Toisaalta kun halutaan antaa laaja kokonaisvaltaisempi selitys ilmiöstä ja sen vaikutuksista haetaan vastauksia ”kuinka” ja ”miten” kysymyksillä. (Kananen 2013, 65–66.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on saada vastaus, mitkä ovat uuden työaikalain keskeisimmät lakimuutokset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja miten lakimuutosten käytäntöön vieminen vaikuttaa konkreettiseen toimintaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, lakimuutoksen käytäntöön viemisessä esiintyviä vaiheita ja soveltuuko muutosjohtamisteoria julkisen puolen organisaatiossa lakimuutoksen toteuttamisessa. Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta opinnäytetyölle asetettiin seuraavat päätutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat kunta-alalla sairaanhoitopiirissä huomioitavia merkityksellisiä muutoksia uudessa työaika-laissa?
2. Miten uuden työaikalain muutokset vaikuttavat konkreettisesti Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä?
3. Onko lakimuutoksen käytäntöön viemisessä nähtävissä muutosjohtamisen teorian vaiheita?

Apukysymykset määritetään päätutkimuskysymyksistä ja ne auttavat ratkaisemaan päätutkimuskysymyksissä esitettyä tutkimusongelmaa (Kananen 2013, 130). Tässä opinnäytetyössä apututkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä muutoksia organisaatiossa on tehty ja mihin muutokset vaikuttavat käytännön arjessa?
2. Onko lakimuutoksilla vaikutusta työhyvinvointiin?
3. Onko uuden työaikalain soveltamiseen ja käytäntöön viemiseen liittynyt haasteita?

Uuden työaikalain muutokset ovat konkretisoituneet Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä heti alkuvuodesta 2020 alkaen monissa ammattiryhmissä. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu harkinnanvaraisena otantana hoitohenkilöstöön Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaympäristössä. Hoitohenkilökunta on sairaanhoitopiirin suurin ammattiryhmä ja työaikalain muutokset ovat muutosten käytän-

töön viemisen alkuvaiheessa vaikuttaneet merkittävimmin hoitohenkilökunnan osalta toiminnan organisointiin. Joidenkin ammattiryhmien osalta työaikalain säännöksissä sovelletaan voimassa olevaa valtakunnallista työehtosopimusta uuden sopimuksen voimaantuloon saakka (siirtymäsäännös 49 §).

## 5.2 Tutkimusote

Lakimuutosten vaikutusten ymmärtäminen organisaation toimintaan edellyttää ensin uuden työaikalain vertaamista vanhaan kumottuun lakiin, muutosten hahmottamista lainsäätäjän perustelujen ja kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyöni keskeinen analysoitava tekijä on lainsäädännön muutos.

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää uuden työaikalain kokonaisuudistuksen säännösmuutosten vaikutuksia Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä sekä lakimuutoksen käytäntöön viemiseen liittyviä eri vaiheita muutosjohtamisteorian pohjalta. Mahdollisimman monipuolisen ja syvällisen kuvan saamiseksi tutkittavasta aiheesta ja sen vaikutuksista organisaation sisäiseen toimintaan tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään tiettyä ilmiötä sekä siihen liittyviä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita mahdollisemman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimus vastaa kysymyksiin: ”mistä tässä on kyse?” ja ”miten”. Tutkimuksessa syntyneen ymmärryksen pohjalta tuotetaan selitys ja kuvaus ilmiöstä ja sen vaikutuksista. (Kananen 2013, 26–27, 66.)

## 5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää case-tutkimusta, kun halutaan saada laaja ja monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tai organisaatiosta. Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus auttaa mahdollisimman monipuolisen kuvan saamisessa tutkittavasta ilmiöstä ja sen vaikutuksista organisaation toimintaan sen aidossa ympäristössä. Syvällisen käsityksen saamiseksi case-tutkimuksessa hyödynnetään useita menetelmiä tiedonkeruussa ja analysoinnissa. (Kananen 2013, 56–57.)

Organisaation ollessa tapaustutkimuksen kohteena organisaatiota koskevaa tietoa saadaan organisaation jäseniltä, organisaatiota koskevista kirjallisista dokumenteista kuten muistioista ja raporteista sekä teemahaastattelujen ja havainnoinnin avulla. Kun tutkitaan organisaation sisällä olevaa asiaa tai ilmiötä, tietoa haetaan sellaisilta työntekijöiltä, joiden työhön tutkittava asia vaikuttaa ja joilla on tietoa tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi teemahaastattelujen osalta on järkevää tehdä harkinnanvaraista valintaa. (Kananen 2013, 75–77.)

### Kirjalliset aineistot

Tämän opinnäytetyön keskeinen kirjallinen aineiston on lainsäädäntö. Lainopin eli oikeusdogmatiikan tavoite on selvittää voimassa olevan oikeuden sisältöä. Keskeistä on tutkia oikeusjärjestelmään kuuluvia sääntöjä ja erityisesti tulkita ja löytää niiden merkityksellisiä sisältöjä. Oikeuslähteistä kuten itse lakitekstistä ja tuomioistuinratkaisuksista saadaan tietoa oikeuden sisällöstä. Lainvalmisteluaineistosta ilmenee lainsäätäjän tahto ja tarkoitus, miksi lakiuudistus tehdään tai uusi laki säädetään. Lainopillisen tutkimuksen tavoite on selvittää tutkittavan lain sisältö ja jäsentää säännöksiä lukijalle helpom-

min ymmärrettävään muotoon. (Husa, Mutanen ja Pohjolainen 2008, 20.) Työaikalain kokonaisuudistus tuli voimaan 1.1.2020, uuden työaikalain soveltamisesta ei ole vielä tuomioistuinratkaisuja (oikeustapauksia), jotka auttaisivat lain tulkittamista.

Opinnäytetyössä käytetään työaikalain kokonaisuudistuksen lakimuutosten selvittämiseksi olemassa olevaa kirjallista aineistoa: Hallituksen esitystä eduskunnalle työaikalaksi, Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintöä, voimassa olevaa työaikalakia, vanhaa kumottua työaikalakia ja Euroopan parlamentin ja neuvoston työaikadirektiiviä sekä joitakin tuomioistuinten aikaisempia päätöksiä. Lakitekstit, lainsäädäntöön liittyvä hallituksen laatima perusteluteksti ja oikeusratkaisut ovat lähtökohtaisesti luotettavia. Opinnäytetyössä käytettävän tiedon luotettavuus on tärkeä tekijä ja tiedon tulee täyttää luotettavuuskriteerit. Kirjallisen aineiston valinnassa kiinnitetään huomiota aineiston tarkkuuteen, luotettavuuteen sekä käyttötarkoitukseen, jotta tutkimusta voidaan pitää laadultaan hyvänä. (Kananen 2013, 82, 116.)

Kananen (2015, 157-158) selventää kirjallisten dokumenttien roolia tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä dokumentteja voivat olla organisaation vuosikertomukset, toimintaohjeet ja organisaatiokuvaukset sekä pöytäkirjat ja muistiot. Tässä opinnäytetyössä kirjallisena aineistona hyödynnetään lisäksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ohjeistusta sekä Kuntatyönantajan antamaa ohjeistusta työaikalakimuutoksesta. Myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työaikalakiin liittyvien palvelareiden muistiot, toimintaohjeet ja tiedotteet auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Työaikalakiuudistuksesta on olemassa myös tuoretta kirjallisuutta. Työaikalain keskeisten muutosten ja niiden vaikutusten selvittämiseksi Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, joka perustuu olemassa olevaan kirjalliseen aineistoon ja sisällön tulkintaan. Kirjallista aineistoa käytetään tutkimusaineistona ja myös teemahaastatteluaaineiston tukena.

Kananen (2015, 132) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija saa hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja kohdeorganisaatiosta perehtymällä erilaisiin dokumentteihin kuten muistioihin, vuosikertomuksiin ja toimintaohjeisiin. Aineistonkeruun primääriaineiston muodostavat havainnoimalla ja haastattelemalla saatu aineisto. Erilaiset dokumentit, havainnointi ja haastattelut vahvistavat tutkijan omaa näkemystä ja tulkintoja, jolloin tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä tehtäessä useista lähteistä kerätty tieto lisää luotettavuutta.

#### Havainnointi

Haastattelun lisäksi havainnointia pidetään toisena laadullisen tutkimuksen yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointia voidaan pitää hyvänä tiedonkeruumenetelmänä silloin kun tutkittavasta aiheesta tiedetään vähän tai kun halutaan kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä aiheesta saatun tietoon. Havainnointi auttaa näkemään asiat ja ilmiöt niiden oikeissa yhteyksissä. Havainnointi toimii erityisen hyvin myös tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, koska havainnointi mahdollistaa monipuolisen tiedon saamisen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 93–94.) Havainnoinnin tavoitteena on saada aineistoa tietyn ilmiön eri tekijöistä kokonaisvaltaisemman ymmärryksen pohjaksi. Havainnoin kohteena voi olla myös yhteisö tai organisaation toiminta ja siinä tutkija

jonkin oman roolinsa kautta kerää havainnoimalla tietoa tutkimastaan asiasta. (Valli ja Aaltola 2015, 146–147.)

Opinnäytetyössä hyödynnän omia havaintojani ja organisaation sisäistä informaatiota monipuolisemman näkemyksen saamiseksi tutkittavasta aiheesta luonnollisessa toimintaympäristössä. Työskentelen itse sairaanhoitopiirissa HR palveluissa ja opinnäytetyön aiheen pohjalta osallistuin alkuvuodesta 2020 erilaisiin aiheeseen liittyviin informaatiotilaisuuksiin sekä palavereihin, joissa käsitellään uuden työaikalain soveltamista. Itselläni HR palveluissa on rakentunut rooli, jonka pohjalta on luontevaa, että toimin erilaisissa ryhmissä ja voin havainnoida työaikalakiin liittyviä asioita organisaation sisällä. Erilaisiin tilanteisiin osallistuessa tuon esille opinnäytetyöni ja että kerään siihen aineistoa eri lähteistä. Informaatiotilaisuuksista ja palaverista tein kirjalliset muistiinpanot hyödynnettäväksi opinnäytetyössäni.

### Haastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava menetelmä, jossa aineiston keruuta on mahdollista säädellä haastattelutilanteen ja vastaajan mukaan. Myös haastattelun aiheiden järjestystä voidaan melko vapaasti muuttaa. Haastattelussa tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia ja haastateltava voi pyrkiä syventämään saatavaa tietoa erilaisten lisäkysymysten avulla. Käytettäessä haastattelua tiedonkeruumenetelmänä on huomioitava se, etteivät haastattelijan omat mielipiteet ja asenteet vaikuta tilanteeseen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 204–207.)

Haastattelu soveltuu mielestäni hyvin tähän opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi, kun tavoitteena on selvittää, miten sairaanhoitopiirin kontekstissa lakimuutosten käytäntöön vieminen on koettu hoitotyön operatiivisen johtamisen erityisesti työntekijöidensä työvuorosuunnittelusta vastaavien esimiesten näkökulmasta. Lisäksi haastattelujen avulla on mahdollista saada selville, onko muutoksen toteuttamisessa nähtävissä organisaation muutosjohtamisteoriassa esitettyjä muutoksen eri vaiheita.

### Teemahaastattelut

Teemahaastattelussa tavoitteena on saada ymmärrys ilmiöstä keskustelemalla valituista aihealueista haastateltavan kanssa. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelu käydään läpi etukäteen valittuja teemoja ja haastattelun aikana esille nousevia uusia aiheita ja kysymyksiä. Haastattelut on mahdollista tehdä joko yksikö- tai ryhmähaastatteluina. (Kananen 2013, 93–94.)

Haastattelut voidaan toteuttaa strukturoituna haastatteluna eli lomakehaastatteluna, jolloin ennalta laaditut kysymykset esitetään tarkassa järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu on puolestaan täysin vapaa haastattelu, jossa haastattelija ja haastateltava käyvät keskustelua vapaasti tietyn aihepiirin sisällä. Teemahaastattelu on näiden kahden haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)



Teemahaastattelun teemat pyritään valitsemaan mahdollisimman kattavasti, jotta voidaan varmistaa, että ilmiöön vaikuttavat tekijät ja niiden väliset riippuvuussuhteet ja prosessit tulevat huomioiduksi (Kananen 2013, 96). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen pääteemat ovat: työaikalain kokonaisuudistuksen keskeisimmät muutokset sairaanhoitopiirin näkökulmasta, lakimuutosten vaikutukset ja muutosjohtaminen.

Haastatteluissa joudutaan käyttämään harkinnanvaraista valintaa ja haastateltaviksi valitaan henkilöitä, jotka tietävät asiasta ja joita ilmiö koskettaa (Kananen 2013, 94). Asiantuntijahaastattelussa haastateltavaa haastatellaan tiedon vuoksi, joka hänellä oletetaan olevan tutkittavasta asiasta ja haastateltava valitaan joko hänen asemansa, ammatillisten tehtäviensä tai muun osallisuuden takia. Asiantuntijoita haastateltaessa on mietittävä tutkimuksen näkökulmasta keskeiset asiantuntijatahot tutkimuksen kannalta merkityksellisen tiedon saamiseksi ilmiöstä, prosessista, käytännöistä ja faktoista. (Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen 2010, 373–374.)

Tässä opinnäytetyön tutkimusaiheen osalta Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työntekijöistä avainhenkilöitä ovat hoitotyön esimiehet sekä HR palveluiden asiantuntijat. Hoitohenkilökuntaa koskevista työaikalain muutoksista syvällisen kuvan saamiseksi haastatellaan teemahaastatteluna neljää sairaanhoitopiirin erilaisessa yksikössä toimivaa hoitotyön johtajaa ja esimiestä tavoitteena saada selville työaikalain soveltamisesta ja muutoksen käytäntöön viemisestä sekä työvuorosunnittelussa esiin nousseita tekijöitä. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on hankittu taustatietoa keskustelemalla samojen teemojen pohjalta Keski-Suomen sairaanhoitopiirin HR palveluiden asiantuntijoiden kanssa. HR palvelujen asiantuntijat yhdessä hoitotyön johdon kanssa vastaavat uuden voimaan tulleen työaikalain soveltamisesta ja ohjeistuksesta organisaatiossa.

Toteutin haastattelut huhti-toukokuussa harkinnanvaraisesti valittujen haastateltavien kanssa tutkimusluvan saamisen jälkeen. Valitsin haastateltavat erilaisista yksiköistä monipuolisen kuvan saamiseksi. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluna mahdollisimman merkityksellisen ja luotettavan tiedon saamiseksi toiminnallisesti erilaisten yksiköiden esimiesten näkökulmasta. Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti ja aineisto tuki muilla aineistonkeruumenetelmillä saatua tietoa aiheesta.

Sovin haastatteluista sähköpostilla ja lähetin haastateltaville sähköpostilla tiedotteen opinnäytetyössä tehtävästä tutkimuksesta, ohjeet haastatteluajan sopimisesta, tietosuojaselosteen sekä kirjallisen suostumuslomakkeen täytettäväksi ennen haastattelua. Käytin opinnäytetyössä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin lomaketta suostumus tutkimukseen/opinnäytetyöhön, Allekirjoitetut suostumuslomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa ja ne silputaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Toteutin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen haastattelut etäyhteyden välityksellä Lync-järjestelmällä keväällä 2020 koronakriisin takia valtakunnallisesti ja sairaanhoitopiirissä säädetyn sosiaalisen etäisyyden noudattamisohjeistuksen mukaisesti. Koronakriisin vuoksi sairaanhoitopiirissä monet työntekijät ovat opetelleet kokousten pitämisen etäyhteyksien välityksellä, joten kaikille haastateltaville tällainen haastattelutapa sopi hyvin eikä haitannut hyvän vuorovaikutussuhteen syntymistä.

Kaikilla haastateltavilla oli vahva kokemus hoitotyön esimiestyöstä ja sairaanhoitopiiristä organisaationa. Yksi haastateltavista vastaa hoitotyön johtamisesta koko sairaanhoitopiirin tasolla ja kolmella

muulla haastateltavalla on vahva kokemus esimiestyöstä ja työvuorosuunnittelusta. Yksi haastateltavista vastaa useamman yksikön työvuorosuunnittelusta ja yksi oli työskennellyt aikaisemmin sairaanhoitopiirissä erilaisissa työyksiköissä, joten hänellä oli laaja-alaista tietoa eri yksiköiden toiminnasta ja toiminnan vaikutuksesta työvuorosuunnitteluun. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla haastateltavilla oli hyvin tiedossa työaikalin kokonaisuudistuksen lakimuutokset. Myös oma syvällisempi perehtyneisyys aiheeseen ja työaikalin sisällön tunteminen auttoi haastattelutilanteissa, tarkentavien lisäkysymysten tekeminen oli tämän vuoksi helpompaa.

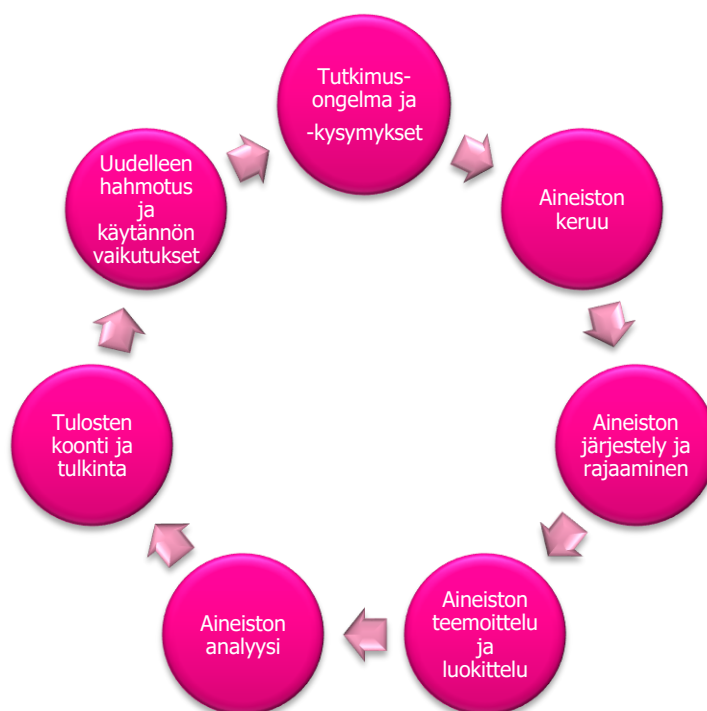
Haastattelukysymykset pohjautuivat opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toteutin haastattelun käymällä läpi kysymyksiä aikaisemmin laaditun teemahaastattelurungon (liite 1) teemojen pohjalta. Haastatteluista kertyi runsaasti monipuolista tutkimusaineistoa. Nauhoitin haastattelut ja niiden kesto oli 30–45 minuuttia.

#### 5.4 Analyysimenetelmät

Tutkimusaineistoa analysoitaessa selviää, millaisia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnissa on kysymys lähestymistavasta, jonka avulla pyritään ymmärtämään käsiteltävää tutkimusaihetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monista eri lähteistä esimerkiksi haastatteleamalla ja havainnoimalla, aineiston analysoinnin voi aloittaa jo tutkimuksen aineistonkeruun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–224.)

Tässä opinnäytetyössä erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä kerättyä aineisto on analysoitu jo heti aineistonkeräämisen alusta alkaen. Lainopillisten tekstien tulkitseminen on aloitettu heti opinnäytetyön tekemisen käynnistyttyä ja kirjallisten aineistojen ja havainnointiaineiston, muistiinpanojen sisällönanalysointia on tehty koko kevään 2020 aikana. Myös teemahaastatteluissa kertynyt haastatteluaineisto on käsitelty ja analysoitu heti yksittäisten haastattelujen jälkeen. (Kananen 2013, 79.)

Aineiston vaiheittain tapahtuvan analysoinnin aikana selviää, kuinka paljon tutkimusaineistoa tarvitaan ja aineistoa voidaan täydentää ja selventää ennen kuin ryhdytään johtopäätösten tekemiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 222–224.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on kuvattu analyysin eri vaiheet eriteltynä toisistaan, mutta käytännössä ne tapahtuvat osittain myös päällekkäin.



KUVIO 5. Analyysin vaiheet. (Mukaillen Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

## 5.5 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä käytetään yleisimmin kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointimenetelmänä. Laadullisessa tapaustutkimuksessa aineistoa kertyy paljon: kirjallinen aineisto, kuten dokumentit ja asiakirjat, havainnointiaineisto ja litteroidut haastattelut. Sisällönanalyysissä tekstimuotoon litteroidusta aineistoon perehdytään ensin lukemalla ja redusoimalla eli pelkistämällä aineistoa. Laadullisessa haastattelututkimuksessa aineistoa kertyy paljon, minkä vuoksi on järkevää karsia alkuperäisaineistosta pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tiivistämällä aineistoa. Sisällönanalyysissä tutkimustehtävän kannalta merkitykselliset sisällöltään samanlaiset ilmaukset voidaan yliviivata samalla värillä. Tämän jälkeen sisällöltään merkityksellisiä luokitteluja on helpompi listata teemoittain. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tavoitteena on kohdeilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. (Kananen 2015, 160, 163, 177; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122-123.)

### Teemahaastattelujen analysointi

Teemahaastatteluaineisto on tarkoituksenmukaista litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi sanamuotoon mahdollisimman sanatarkasti joko koko aineistosta tai valittujen teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Ensimmäisenä aineiston analysointivaiheena purin eli kirjoitin hoitotyön esimiesten teemahaastattelujen nauhoitukset puhtaaksi tekstimuotoon heti haastattelun jälkeen sanatarkasti. Käytin haastateltavista koodeja H1, H2, H3 ja H4. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus lukea litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto, joka olisi ollut mahdollista lähettää haastateltavan niin halutessa hänelle sähköpostilla. Nauhoitetut haastattelut ja litteroinnit säilytetään huolellisesti salasanalla ja tietosuojatulla kannettavalla tietokoneella, jolle ei ole muilla pääsyä. Nauhoitukset ja litteroidut haastattelut poistetaan asianmukaisesti heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Tekstimuotoon muutettua haastatteluaineisto kertyi runsaasti ja aloitin aineiston analysoimisen luki- malla aineistoa läpi useita kertoja hyvän kuvan saamiseksi haastateltavien näkemyksistä. Haastatel- tavien vastauksista litteroitu teksti on monitahoista ja kumpuilevaa, joten seuraavassa toisessa vai- heessa aloitin aineiston analysoinnin teemoittelemalla eli järjestin kaikkien haastateltavien vastauk- set teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseisestä asiasta. Teemahaastatteluissa käyttämäni teemat olivat: uusi työaikalaki, työaikalain muutosten vaikutukset ja muutosjohtaminen. Tämän jälkeen aineiston analy- sointi teemoittain oli mahdollista. Kaikilta haastateltavilta saatujen vastausten läpi käymisen ja ana- lysoinnin pohjalta rakentui kuva kyseisen teeman sisällöstä. (Valli ja Aaltola 2015, 43.)

Kolmannessa vaiheessa ”hajotin” haastatteluaineistoa vielä teemojen sisällä pienempi segmentteihin ja yhdistin eri segmenttien alle haastateltavien vastauksia alemmalla tasolla omiin luokkiin eri merki- tyksien ja asiayhteyksien perusteella. Haastatteluissa tutkimusaineistoa kertyi paljon, joten tässä vaiheessa oli myös tarkoituksenmukaista karsia aineistosta pois tutkimuksen kannalta epäolennai- nen. (Kananen 2013, 104-105; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123.) Analysointivaiheessa käytin seuraavia teemojen mukaisia luokitteluja:

- Teema 1: Uusi työaikalaki
  - Merkittävät työaikalain muutokset, joilla vaikutusta tällä hetkellä
  - Merkittävät työaikalain muutokset, jotka tulevat sovellettavaksi myöhemmin
  - Muutokset, joita sovelletaan, mutta eivät eroa paljon aikaisemmasta
- Teema 2: Työaikalain muutosten vaikutukset
  - Työvuorosuunnittelu
  - Työhyvinvointi
  - Mahdolliset ilmenneet haasteet
  - Resursointi
- Teema 3: Muutosjohtaminen
  - Muutoksen kiireellisyys/välttämättömyys
  - Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen
  - Muutosvisio ja -strategia
  - Viestintä
  - Henkilöstön valtuuttaminen/osallistaminen
  - Onnistumiset
  - Uusien muutosten toteuttaminen
  - Kulttuurin synnyttäminen.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) kuvataan tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen analysoinnin prosessia.



Kuvio 6. Teemahaastattelujen sisällönanalyysin eteneminen

Case-tutkimuksessa analysoitava aineisto ensin hajotetaan ja sitten yhdistetään niin, että tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Haastatteluvastausten asiasisällöiksi hajottamisen jälkeen siirryin aineiston tulkitsemiseen. Aineiston analysointivaiheessa yhdistin haastattelujen vastauksia ja asiasta tai ilmiöstä kerättyä muuta aineistoa tulosten ja johtopäätösten tuottamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija yhdistää laajasta aineistosta eriteltyt asiasisällöt uudelleen muodostaen niistä hyvän kuvauksen ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön selkeä kuvaaminen ja ymmärtäminen. (Kananen 2013, 103; Kananen 2015, 177.)

Case-tutkimuksessa aikaansaatuja johtopäätöksiä ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain tutkittavan tapauksen osalta tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Haastatteluaineisto kuvaa haastateltavien omia näkemyksiä asiasta ja ilmiöstä ja antaa kuvan siitä, miten tutkittava asia tai ilmiö koetaan kyseisessä organisaatiossa. (Kananen 2013, 28.)

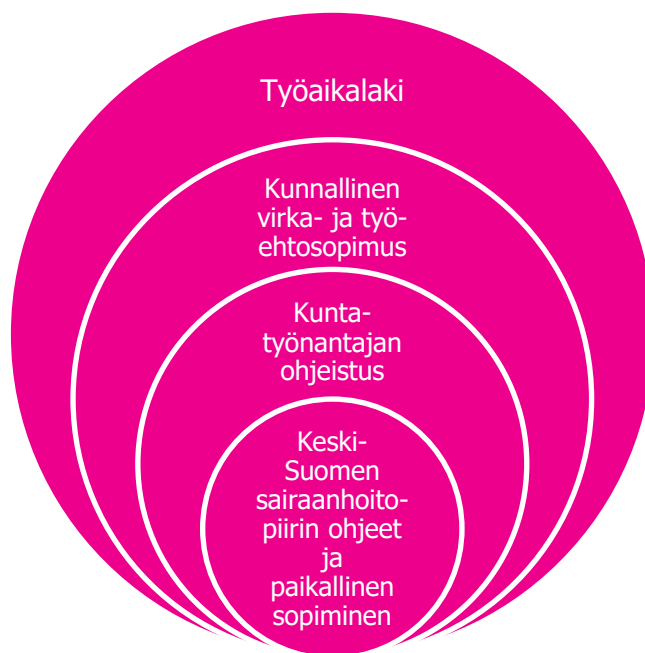
## 5.6 Luotettavuustarkastelu

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä valideetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Valideetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita, mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Case-tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisen tutkimuksen mukaisesti. Case-tutkimuksessa saadut tutkimustulokset kuvaavat haastateltavien omaa näkemystä asiasta ja ne koskevat kyseistä tutkittavana olevaa tapausta. (Kananen 2013, 114; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 160.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että opinnäytetyössä kuvataan mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää työn laatu ja tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen eri vaiheissa sekä tehtyjen ratkaisujen perusteleminen. Tapaus-tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että samasta ilmiöstä kerätään tietoa useita erilaisia aineistoja eri lähteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta käsitellään opinnäytetyön pohdintaosassa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää työaikalain keskeiset muutokset sekä nostaa esille sairaanhoitopiirin kannalta merkittävimmät muutokset ja niiden vaikutukset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Työaikalainsäädännöstä voidaan poiketa melko laajasti valtakunnallisilla virka- ja työehtosopimuksilla ja myös paikallisilla sopimuksilla työaikalain puitteissa. Uudessa työaikalaisa annetaan työnantajalle mahdollisuus soveltaa työaikalain voimaan tullessa voimassa olevaa työehtosopimusta. Sairaanhoitopiirissä sovellettavat Kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), Lääkärisopimus ja Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus (TS) ovat olleet voimassa 31.3.2020 saakka. Työehtosopimuksia noudatetaan maaliskuun jälkeenkin työehtosopimusneuvottelujen ollessa käynnissä siihen saakka, kunnes osapuolten kesken on saatu aikaan neuvottelutulos.



KUVIO 7. Työaikalain muutosten soveltaminen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on laadittu ohjeistus työaikalain muutosten soveltamisesta huomioiden KVTES:n työaikaluvun kohdat sekä Kuntatyönantajan laatima ohjeistus uuden työaikalain soveltamisesta kunta-alalla. (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2018-2019; Kuntatyönantaja 2019, yleiskirje 11/2019.)

### 6.1 Keskeisimmät uuden työaikalain säännökset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

Tutkimusaineiston perusteella Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä hoitohenkilökunnan osalta työaikalain keskeisimmät muutokset ovat 11 tunnin vuorokausilepo, viiden peräkkäisen yövuoron säännös sekä työajan enimmäismäärän seuranta. Työaikalaki tuli voimaan 1.1.2020 ja työaikalain säännöksistä vuorokausilevon pituuden muutosta ja yövuorojen määrää koskevia säännöksiä on noudatettu vuoden alusta alkaen. Jotkut säännöksistä kuten työajan enimmäismäärän seuranta otetaan sairaanhoitopiirissä käyttöön 1.1.2021 mennessä lainsäätäjän mahdollistaman siirtymäsäännöksen mukaisesti.

Sairaanhoitopiirin näkökulmasta isoin muutos tähän mennessä on ollut lähtökohtaisesti kaikissa työaikamuodoissa vuorokausilevon pituuden muutos 11 tuntiin. Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuorokausilepoa koskeva säännös on konkretisoitunut alkuvuodesta hoitohenkilökunnan työvuorosuunnittelussa voimakkaimmin. Hoitohenkilökunnan työvuorosuunnittelua on jouduttu konkreettisesti jonkin verran muuttamaan joidenkin työvuorojen osalta vuorokausilevon toteutumiseksi. Monissa vuodeosastopaikoissa aamuvuoron alkamisajankohta on klo 7:00 ja iltavuorot voivat kestää klo 22:00 saakka, mikä on aiheuttanut lainmukaisen vuorokausilevon täyttymisen näkökulmasta työvuorosuunnittelussa työvuorojen uudelleen organisoimista 11 tunnin vuorokausilevon järjestämiseksi. Myös sairaanhoitopiirissä joissakin yksiköissä toiminnan näkökulmasta hyödyllisiksi koetut aikaisemmin käytössä olleet paikallisesti sovitut pitkät 15 tunnin työvuorot on lyhennetty paikallisella sopimuksella 13 tuntiin. Työvuorosuunnitteluohjelmaan on myös päivitetty vuorosuunnittelua helpottava ominaisuus, joka ilmoittaa, jos vuorokausilepo on jäämässä vajaaksi.

Uudessa laissa peräkkäisten yövuorojen teettämistä on rajoitettu viiteen peräkkäiseen yövuoroon jaksotyössä. Viiden peräkkäisen työvuoron jälkeen työntekijälle on annettava vähintään 24 tunnin yhdenjaksoinen vapaa. Työntekijän suostumuksella voidaan teettää tämän lisäksi enintään kaksi ylimääräistä yövuoroa lisä- tai ylityönä. Säännöstä noudatetaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja sen toteutuminen on huomioitu erityisesti työntekijöillä, jotka tekevät pääasiassa pelkästään yövuoroja.

Sairaanhoitopiirissä merkittävä muutos uudessa työaikalaisissa on myös enimmäistyöajan seurantaan siirtyminen siirtymäkauden mahdollistamissa rajoissa 1.1.2021 mennessä. Työaika ei saa ylittää 48 tuntia viikossa neljän kuukauden ajanjakson aikana. Säännös määrittää absoluuttisen työajan enimmäismäärän, jota ei saa ylittää. Työajan enimmäismäärän seuranta edellyttää vielä toimintaprosessien ja työajanseurannan tietojärjestelmien päivittämistä.

Alla olevassa kuvioon (kuvio 8) on nostettu tutkimuksessa esille nousseet hoitohenkilökunnan näkökulmasta kolme merkittävintä työaikalain muutosta vaikutuksineen Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä.

Vuorokausilepo 1.1.2020 alkaen	Yövuorojen määrä 1.1.2020 alkaen	Työajan enimmäismäärän seurantaan siirtyminen 1.1.2021 mennessä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorokausilepo 11 h</li> <li>• Poikkeuksellisesti lyhyemmän vuorokausilevon korvaava lepoaika on annettava seuraavan vuorokausilevon yhteydessä, viimeistään 14 vrk:n kuluessa</li> <li>• Vaikuttaa konkreettisesti työvuorosuunnitteluun ja toiminnan järjestämiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enintään 5 peräkkäistä vuoroa jaksotyössä</li> <li>• 5 peräkkäisen yövuoron jälkeen työntekijälle on annettava vähintään 24 h yhdenjaksoinen vapaa</li> <li>• Työntekijän jokaista kertaa varten antamalla kirjallisella suostumuksella saadaan teettää 2 lisäyövuoroa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työaika ylityö mukaan lukien ei saa ylittää keskimäärin 48 tuntia viikossa neljän kuukauden ajanjakson aikana</li> <li>• Kaikki tehty työ huomioidaan</li> </ul>

KUVIO 8. Keskeisimmät työaikalain muutokset hoitohenkilökunnan näkökulmasta sairaanhoitopiirissä

Monista työaikalain säännöksistä on sovittu kunnallisessa yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa kuten varallaolosta, liukuvasta työajasta ja työaikapankista. Varallaolon osalta sairaanhoitopiirissä

noudatetaan Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen III luvun 5 §:ssä olevia määräyksiä varallaolosta. Varallaolosäännöstä on uudessa työaikalaissa tarkennettu niin, että työnantajan ja työntekijän sopiessa varallaolosta varallaolokorvauksen määrä, määräytymisperusteiden ja varallaoloehtoien on oltava työntekijän tiedossa.

Sopimukseen perustuvasta säännöllisestä työajasta mm. liukuvasta työajasta on KVTES:n III luvussa 31-35 §:ssä omat työaikalaista poikkeavasti sovitut määräykset liukuvan työajan liukumarajoista ja enimmäiskertymästä. Sairaanhoidopiirissä liukuvan työajan osalta on tehty paikallinen sopimus ta-soittumattomasta liukuvasta työajasta.

Uudessa työaikalaissa on säädetty myös lakisääteisestä työaikapankista. KVTES:n III luvun 30 §:n mukaisesti työaikapankista voidaan sopia paikallisesti. Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä työaikapankista ja liukuvasta työajasta on sovittu paikallisesti ja säännökset ovat voimassa edelleen työ- ja virkaehtosopimusneuvottelujen ollessa käynnissä keväällä 2020.

Työaikalain yhtenä muutoksena työntekopaikaksi voidaan määritellä mikä tahansa työntekopaikka, missä työntekijä suorittaa työnantajan määräämää tehtävää ja näin etätyö, jota tehdään kotona tai asiakkaan luona katsotaan kuuluvaksi työaikalain piiriin. Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä on etätyötä ollut mahdollista tehdä 1.4.2017 alkaen ja etätyön tekemisestä on ohjeistettu sairaanhoidopiiriin säännöissä, ohjeissa ja sopimuksissa (yleiskirje 5/2017). Etätyömahdollisuutta on hyödynnetty lähinnä toimisto- ja asiantuntijatyössä ja työajan toteutumista seurataan Flexim-työajanseuranta-järjestelmällä.

Työaikalaissa on säädetty uudesta joustotyöajasta vastaamaan muuttuneita työajan jouston tarpeita erityisesti asiantuntijatyössä. Työnantajalla ja työntekijällä ei kuitenkaan ole velvollisuutta sopia joustotyöajasta ja opinnäytetyötä kirjoitettaessa keväällä 2020 Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä joustotyöajan käyttömahdollisuudesta ei ole sovittu.

## 6.2 Uuden työaikalain konkreettiset vaikutukset toimintaan sairaanhoidopiirissä

Työvuorosuunnittelussa tapahtunut toimintakulttuurin muutos

Työaikalain kokonaisuudistuksen säännösmuutokset vaikuttavat Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä suureen määrään työntekijöitä ja muutokset edellyttävät erityisesti hoitohenkilökunnan työaikojen uudelleen järjestelyä erityisesti vuodeosastoilla. Opinnäytetyön teemahaastatteluihin keskeiseksi asiaksi nousi uuden työaikalain säännös vuorokausilevon pidentämisestä 11 tuntiin. Vuorokausilevon pidentäminen on iso ja selkeä hoitohenkilökunnan työvuorosuunnitteluun vaikuttava kulttuurinen muutos sairaanhoidopiirissä haastatteluihin osallistuneiden mielestä. Haastateltavat toivat esille, että työ- ja vapaa-aikaa joudutaan järjestelemään uudella tavalla ja työvuorojen alkamis- ja päättymisaikoja on jouduttu muuttamaan sekä ottamaan käyttöön kokonaan uusia työvuoroja, jotta 11 tunnin vuorokausilepo saadaan helpommin toteutumaan työvuorosuunnittelussa.

Aikaisemmin toteutetussa työvuorosuunnittelussa hoitajilla on ollut vielä huolimatta ergonomisen työvuorosuunnittelun suosituksesta jonkin verran käytössä ilta- ja aamuvuororytmitystä lähinnä työntekijöiden omasta toiveesta. Ilta-aamuvuororytmityksessä iltavuorojen jälkeen on siirrytty tekemään aamuvuoro. Uuden työaikalain säännösten tämä ei ole enää mahdollista, koska iltavuoron



päätyessä esim. 21.30 ja aamuvuoron alkaessa klo 7, vaadittava 11 tunnin vuorokausilepo ei täyty. Sairaanhoidopiirissä myös aikaisemmin käytössä ollut 15 tunnit pitkä työvuoro on lyhennetty paikallisella sopimuksella 13 tuntiin.

*"Aika paljon tulee niitä yksittäisiä ykkösvapaita koska tietysti halutaan, että ei tule kauhean pitkiä iltavuoron putkia tai peräkkäisiä aamuvuorojen putkia, sitten se on melkein sillä yhdellä vapaalla katkaistava, että saa sen rytmityksen muuttumaan."*

*"Ennen oli se pitkä vuoro se tuplavuoro 15 tuntia niin nyt kun sen uuden lain myötä se putosi siihen 13 tuntiin elikkä ei voi meillä enää suunnitella sitä aamusta kello 7 sinne kello 21.30 saakka tuplavuoroa ja siihen on joutunut sitten tekemään erilaista kokeilua, että pystyy tuplavuoroakin tekemään."*

*"Yllättävän helposti se on käynyt se muutos siitä ilta-aamu –toivomisesta, vaikka erittäin pitkään on ollut se perinteinen aamu-ilta -rytmitys käytössä."*

Keski-Suomen sairaanhoidopiirissä yhteisöllinen työvuorosuunnittelua on toteutettu laajasti ja työntekijät ovat voineet itse ensin suunnitella työvuoronsa tiettyjen pelisääntöjen mukaisesti. Osa vastaajista koki, että uuden työaikalain säännösten käytäntöön vieminen on lisännyt esimiesten ja työvuorosuunnittelua tekevien henkilöiden työtä, kun työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat muuttuneet työaikalain säännösten muututtua. Lähes kaikki esimiehistä toivat esille, että työvuorosuunnitelmien tarkistaminen vaatii heiltä nyt aikaisempaa enemmän aikaa, koska ei riitä pelkästään, että tarkistetaan vuorokausilevon toteutuminen kaikilla, vaan on tarkistettava riittävä resurssi jokaisessa vuorossa sekä työvuorossa olevien työntekijöiden osaaminen potilasturvallisuuden varmistamiseksi.

Työaikalain uudistuksen vaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin toteutumista on kysytty pelkästään työnantajapuolen edustajilta teemahaastattelujen yhteydessä. Kaikki haastateltavat esimiehet näkivät lainsäätäjän tavoitteen työhyvinvoinnin lisäämisestä ja esimerkiksi vuorokausilevon pidentymisen työntekijöiden kannalta hyvänä asiana. Vuorokausilevon pidentäminen ja peräkkäisten yövuorojen rajaaminen viiteen estää työvuorosuunnittelussa sekä työntekijää itseään että työvuorosuunnitelmaa tekevää esimiestä tekemästä työntekijän näkökulmasta epäedullisia ratkaisuja. Lakimuutokset tukevat työvuorosuunnittelun viemistä ergonomisempaan suuntaan.

Kuitenkin on huomattava myös, että haastatteluissa osa vastaajista toi esille työntekijöiden esimiehille esittämää palautetta, jonka mukaan osa työntekijöistä kokee mahdollisuuden tehdä työvuoroja tiiviimmässä ryppäässä työhyvinvointia lisäävänä asiana. Esimerkiksi aikaisemmin paikallissopimuksella sovitut 15 tunnin työvuorot olivat mahdollistaneet työnteon rytmittämisen niin, että näillä pitkillä työvuoroilla oli mahdollista järjestää pitempiä poissaoloaikoja töistä. Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen asia ja joillekin juuri tiiviimmässä ryppäässä tehdyt työvuorot, jotka sitten puolestaan mahdollistavat pitemmät vapaat tuovat työhyvinvointia.

*"Työnantajapuoli ja lakipuoli ajattelevat työhyvinvoinnista eri tavalla kuin mitä työntekijät itse ajattelevat."*

*"Kun työaikalaki muuttui, se tekee paljon enemmän sitä, että hirveän samannäköiset tulee ihmisten työvuorolistoista, ihmiset ovat erilaisia ja tykkäsivät eri rytmityksistä, mutta tässä nyt vähän pakottamalla joutuu kuitenkin aika samantyyllisiä listoja kaikille suunnittelemaan."*

Työaikalain soveltamisessa ilmenneitä haasteita

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että työaikalain käytäntöön viemiseen ja työvuorojen uudelleen organisoimiseen vaikuttaa selvästi yksikön toiminnan luonne. Joissakin yksiköissä lakimuutosten toteuttaminen on onnistunut helpommin, kuin niissä yksiköissä joissa klo 7 alkaen aamuvuorossa tarvitaan tietty melko suuri hoitajaresurssi.

Yhtenä haasteena lakimuutosten käytäntöön viemisessä aiheutti muutoksen toimeenpanon nopeus ja että lain voimaantulo sijoittui haasteelliseen vuodenvaihteeseen. Joidenkin työvuorosuunnittelua tekevien kenttätöntekijöiden näkökulmasta työaikalain muutosten toteuttaminen ja siihen liittyvä ohjeistus tuli lyhyellä varoitusajalla, vaikka sairaanhoitopiirissä työaikalain muuttumista koskevat info-tilaisuudet ja ohjeistukset aloitettiin jo lokakuussa 2019. Haastatteluissa kävi ilmi, että työaikalain säännösten käytäntöön viemiseen liittyen olisi toivottu järjestettävän esim. pilotointi, joka olisi mahdollistanut paremmin muutosten vaikutusten miettimisen käytännön työelämässä.

*"Ei ole kyse vaan siitä, että mihin aikaan hoitajat tulevat töihin, vaan sehän on moniammatillinen tapahtuma, että milloin tulee esim. potilaiden aamupalat, milloin lähtevät käytiin aamutoimet, milloin lääkäri tulee kiertämään, milloin röntgenkuvat lausutaan. Jotenkin viesti, joka on tullut kentältä, on ollut aika voimakas ainakin alussa siihen, että tätä lakimuutosta ei ole mietitty toiminnan näkökulmasta."*

Isossa kunta-alan organisaatiossa sairaanhoitopiirissä työvuorosuunnitteluun vaikuttavat yksiköiden toiminnasta nousevat tekijät, jonka vuoksi työvuorosuunnittelussa variaatiot ovat isoja eri yksiköiden välillä. Tästä johtuen ei ole mahdollista käyttää yhdenmukaista mallia, joka soveltuisi koko sairaanhoitopiiriin kaikkiin yksiköihin. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että työaikalain säännökset on otettu käyttöön työaikalain mukaisesti kaikilla heti samalla tavalla, eikä ole mahdollistettu säännöksistä poikkeamista tai niiden räätälöimistä tietyn yksikön toimintaan paremmin sopivaksi. Työvuoroja on monissa yksiköissä muutettu sopimaan työaikalain säännöksiin.

Erikoissairaanhoidossa tänä päivänä toiminta on nopeaa ja tilanteet muuttuvat nopeasti, mikä tekee toiminnan ennustettavuudesta hankalaa. Työvuorosuunnittelua on joissakin yksiköissä erittäin haasteellista muutenkin nopeasti muuttuvan toiminnan ja henkilöstön resurssointia kuormittavien äkillisten sairauspoissaolojen vuoksi, johon vuorokausilevon pidentyminen on tuonut oman lisähaasteensa. Olennaisena asiana sairaanhoitopiiriin toiminnassa on potilasturvallisuuden varmistaminen, joka on ensisijainen edellytys työvuorosuunnittelua tehtäessä.

Teemahaastatteluissa on havaittu myös, että joidenkin työaikalain säännösten sanamuotojen tulkitseminen on koettu haasteelliseksi. Uuden työaikalain mukaan 11 tunnin vuorokausilepo on pääsääntö myös jaksotyössä, laki antaa kuitenkin mahdollisuuden poiketa 11 tunnin vuorokausilevosta. "Jaksotyössä vuorokausilepo saadaan kuitenkin työn järjestelyihin liittyvistä syistä lyhentää yhdeksään tuntiin" (Työaikalaki 872/2019, 25 §). Lain perusteluissa vuorokausilevon lyhentäminen yhdeksään tuntiin jaksotyössä ei tulisi olla säännönmukaista. Haastattelujen pohjalta tutkimuksessa selvisi,

että työvuorosuunnittelu Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä toteutetaan 11 tunnin vuorokausilevon mukaisesti, mutta esimerkiksi äkillisten sairauspoissaolojen paikkaamiseksi hälytettyihin työvuoroihin tulevien työntekijöiden työvuorojen toteutumisessa voi tulla tilanteita, joissa vuorokausilepo ei toteudu täysimääräisenä.

*”Vuorokausilevon lyhentäminen ei saa olla säännönmukaista säännös siinä laissa on juuri kirjoitettu ja jäin sitä sitten itsekin odottamaan, kun se laki tuli voimaan, että tuleeko siihen joku tarkennus, että mitä se tarkoittaa, että missä kohti voidaan hyväksyä sitä yhdeksän tunnin lepoaikaa suunnittelupuolella, mutta eihän siitä ole meille tullut mitään ohjeistusta tai lupaa, että suunnittelussa sitä saisi käyttää.”*

Lakimuutokset eivät suoranaisesti ole vaikuttaneet hoitajaresurssiin, hoitohenkilökunnan määrä ei ole lakimuutosten takia muuttunut, mutta resurssi kohdentuu nyt eri tavalla. Sairaanhoitopiirissä on aloitettu vuoden alusta tarkastelemaan työaikalain vaikutuksia henkilökunnan resurssoinnin näkökulmasta erityisesti kriittisissä yksiköissä. Tarkastelun avulla pyritään nostamaan esiin ne tilanteet, joissa työaikalain muutoksista johtuvista syistä resurssi ei ole ollut riittävä ja varmistamaan jatkossa henkilöstön riittävyys. Tarkastelu on aivan alkuvaiheessa ja koronavirusepidemian aiheuttaman poikkeustilanteen takia tarkastelua on jouduttu lykkäämään.

### 6.3 Muutosjohtaminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli myös selvittää, onko mahdollista hyödyntää usein liiketoiminnassa yksityisellä puolella hyödynnettyä muutosteoriaa lakimuutoksen toteuttamisessa julkisen puolen organisaatiossa. Tarkastelin erityisesti liiketoiminnassa paljon käytetyn Kotterin kahdeksanportaisen muutusteorian soveltuvuutta organisaation ulkopuolelta tulevan lakimuutoksen käytäntöön viemisessä. Haastattelututkimuksessa esimiehille esitetty yksi teema oli muutosjohtaminen. Haastatteluissa on havaittavissa, että myös lakimuutoksen toteuttamisessa sairaanhoitopiirissä näkyy sovellet-tavin osin Kotterin onnistuneen muutoksen muutosjohtamisen vaiheita:

1. Muutoksen kiireellisyyden / välttämättömyyden korostaminen: aikataulun muutokselle asettaa lain voimaantulon ajankohta, joka omalta osaltaan luo muutokselle kiireellisyyden tunnetta – strategisesta organisaation toiminnasta vastaavan johdon on analysoitava lakimuutokset ja mietittävä muutosten konkreettiset vaikutukset organisaation toimintaan, sairaanhoitopiirissä lakimuutosten analysointi aloitettiin jo syksyllä 2019.
2. Muutosta vetävän tiimin/muutosryhmän perustaminen: muutoksen läpiviemisessä ratkaisevassa roolissa ovat esimiehet, jotka vievät muutoksen käytännön toimintaan, varmistavat lakimuutosten toteutumisen yksiköissään ja selventävät muutoksia ja niiden vaikutuksia oman yksikkönsä henkilökunnalle.
3. Muutosstrategian laatiminen: HR palveluiden ja hoitotyön johto tekevät hoitotyötä koskevien muutosten osalta suunnitelman muutosten käytäntöön viemisestä analysoimalla lakimuutoksia, miten ja millä aikataululla lain eri säännösten aiheuttamat muutokset toteutetaan organisaatiossa.

4. Muutosviestinnästä vastaaminen: informaatio-/keskustelutilaisuuksien järjestäminen, Intranetissä olevaan sivustoon ajantasaisen ohjeistuksen ja tiedotteiden vieminen. Tukisähköpostilaatikko, johon työvuorosuunnittelusta vastaavat ovat voineet lähettää kysymyksiä esille nousseista asioista. Esimiehet ovat pyytäneet myös henkilökunnalta palautetta lakimuutosten käytäntöön viemiseen liittyvistä haasteista.
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimintaan: työvuorosuunnittelusta vastaaville esimiehille järjestettyjen keskustelutilaisuuksien kautta on annettu mahdollisuus osallistua, esittää kysymyksiä ja mielipiteitä, mahdollisuus jakaa hyväksi koettuja käytänteitä ja ratkoa yhdessä muutoksen aiheuttamia haasteita.
6. Onnistumisten juhliminen: hyvien käytänteiden ja onnistuneiden ratkaisujen jakaminen isossa organisaatiossa eri toimintayksiköiden välillä.
7. Uusien muutosten toteuttaminen ja vakiinnuttaminen: työaikalain muutosten toteuttaminen etenee sairaanhoitopiirissä vaiheittain ja ammattiryhmittäin. Uusien muutosten toteuttaminen esimerkiksi enimmäistyöajan seurannan käyttöönotto 1.1.2021 mennessä.
8. Uuden toimintakulttuurin vakiinnuttaminen: muutosten vakiinnuttamista edellyttää laki. Lainmukaisen työvuorosuunnittelun toteutumisen seuranta varmistetaan: esimies vastaa omassa roolissaan työvuorosuunnittelusta ja työaikalain noudattamisesta, vaikka työvuorosuunnittelun ja toteutumien tekijänä olisi joku muu esimiehen alainen työntekijä. Työaikalain muutokset vaikuttavat ainakin hoitohenkilökunnan työvuorosuunnitteluun, jonka pohjalta hoitajien työ- ja vapaa-ajan rytmittäminen muuttaa toimintakulttuuria työvuorosuunnittelussa.

Muutoksen toteuttamisen näkökulmasta kaikkien haastateltavien vastauksessa korostui muutokseen osallistumisen ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tapahtuvan tiedottamisen merkitys. Vastajat kokivat hyvänä, että työvuorosuunnittelua vastaaville hoitotyön esimiehille järjestettiin alusta alkaen yhteisiä info-/keskustelutilaisuuksia, joissa on käyty läpi esimerkkien avulla erilaisia työvuorosuunnittelun toteutusvaihtoehtoja. Info-/keskustelutilaisuuksia on järjestetty syksystä 2019 alkaen ja ne jatkuvat edelleen vielä keväällä 2020. Myös työvuorosuunnittelua varten järjestetty tuki asiasisällöistä ja myös työvuorosuunnittelujärjestelmän osalta koettiin erittäin hyvänä asiana.

*”Epäkohtien ilmenemistä olisi voitu välttää, jos olisi voitu pitempään puhua ja valmistella, että tällainen muutos on tulossa ja miettiä yhdessä niitä lain hyviä positiivisia vaikutuksia.”*

*”Laki on aika helppo, kun se on niin yksiselitteinen, mutta jos ajattelee jotain muuta muutosta niin tietenkin olisi hyvä, että siihen pystyisi mahdollisimman moni osallistumaan tavallaan niin kuin siihen infoon heti alkuvaiheessa niin sieltä jäisi sitten aina muutama sellainen soraäänikin pois.”*

*”Tiedottaminen on ollut ihan riittävää, on ollut useita samansuuntaisia tilaisuuksia ja yksiköiden tarpeista on päätetty sisällöstä näissä kokouksissa ja että, tarvitseeko näitä jatkaa. Keskustelutilaisuuksia on vielä nytkin tulossa, että minun mielestä on ollut tiedotusta riittävästi ja sitten on ollut esimerkkejä mihin on saatu vastauksia, mikä minun mielestä on ollut tosi hyvin järjestetty.”*

## 7 POHDINTA

Organisaation ulkopuolelta tulevalla työaikalain kokonaisuudistuksella on merkittävä vaikutus organisaation sisällä käytännön toimintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut käsitellä muutosten läpiviemistä julkisen puolen organisaatiossa ja selvittää muutosten vaikutusta eri näkökulmista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lakimuutosten käytäntöön vieminen on ollut jo tähän mennessä organisaatiossa hoitohenkilökunnan työvuorosuunnitteluun ja sitä kautta myös toimintaan vaikuttava iso toimintakulttuurin muutos. Lakimuutokset toteutuvat organisaatiossa vaihteittain eri ammattiryhmien osalta ja ne vaativat uudenlaista ajattelua työajan ja vapaa-ajan järjestämisessä, mutta myös konkreettisia työvuorojen alkamis- ja päättymisajankohtien muuttamista. Myös työvuorosuunnitteluohjelmaan on jouduttu tekemään ja joudutaan vielä jatkossa tekemään muutoksia enimmäistyöajan käyttöönoton yhteydessä. Opinnäytetyössä lakiuudistuksista eniten toimintaan vaikuttavaksi muutokseksi tähän mennessä on osoittautunut 11 tunnin vuorokausilepoa koskeva säännös.

Esimiehet näkivät lakimuutosten merkityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvänä ja tärkeänä asiana. Työaikalain muutokset tukevat työvuorosuunnittelun viemistä ergonomisempaan suuntaan, joka puolestaan lisää työntekijöiden jaksamista. Työhyvinvointi ja siihen vaikuttava työvuorosuunnittelu on kuitenkin hyvin subjektiivinen asia, ja työntekijät kokevat sen hyvin eri tavalla.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tarkastella myös työaikalain kokonaisuudistusta ja Suomen lainsäädännön aiheuttamaa muutostilannetta organisaatiossa. Kotterin muutosteoriassa keskeisenä näkökohtana on yrityksen kasvun ja kannattavuuden näkökulma. Kotterin muutosmallia mietittäessä voidaan nähdä, että muutosteoria tähtää yksityisen yrityksen kasvun ja kannattavuuden lisäämiseen, jossa muutoksen lähtökohtana on toimivan johdon strateginen ajattelu. Kahdeksanportainen muutosmalli sopii parhaiten organisaation rakennemuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin sekä toimintatapamuutoksiin.

Tässä opinnäytetyössä fokus on julkisen puolen organisaatiossa ja organisaation ulkopuolelta tulevan lakimuutoksen läpiviemisessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli verrata kottertyyppistä muutosteorialaista lähtevän muutoksen toteuttamiseen. Strategisen tavoitteen toteuttamiseksi toimeenpantu muutos tähtää yleensä taloudellisen tavoitteen saamiseksi tai toiminnan tehostamiseen. Lakimuutos puolestaan on viety käytäntöön ja tavoitteena siinä on toteuttaa lainsäätäjän tahtoa, työaikalain uudistuksen lähtökohtana työaikajousten mahdollistaminen entistä laajemmin ja näin työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen. Kummankin tyyppinen muutos haastaa johtoa muutoksen toteuttamisessa. Muutoksen toteuttamisen näkökulmasta esimiehet ovat nostaneet esiin muutoksen toteuttamiseen varattavan ajan tärkeyttä ja osallistumismahdollisuutta sekä tiedottamisen merkitystä.

Lakimuutoksen käytäntöön viemisessä on mahdollista nähdä yhtäläisyyksiä verrattaessa Kotterin muutosteoriaan. Lakimuutoksen läpiviemisessä itse laki asettaa muutokselle reunaehdot, joita organisaation johto edellyttää noudatettavan. Muutoksen käytäntöön viemisessä auttaa kuitenkin se, että henkilökunta otetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan miettimään keinoja, kuinka muutos on käytännössä mahdollista toteuttaa. Henkilökunnan kuunteleminen ja organisaation eri

yksiköissä esille nousseiden hyvien käytänteiden jakaminen lisää henkilökunnan tunnetta, että heitä on kuultu ja osallistettu, mikä puolestaan lisää sitoutumista muutosten toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimusaineiston keräämiseen ja analysoimiseen oli käytettävissä riittävästi aikaa. Tutkimusprosessi eteni sujuvasti ja kerätty aineisto on dokumentoitu huolellisesti ja säilytetty luotettavalla tavalla. Haastattelututkimuksessa haastateltavat valittiin sairaanhoitopiiriin eri palvelualueilta ja erilaisista yksiköistä, joten haastatteluista saatiin monipuolista ja laaja-alaista aineistoa. Haastateltavilla oli johtamisen ja esimiestyön osaamista sekä laaja-alaista kokemusta eri puolilta sairaanhoitopiiriä. Saadut vastaukset kuvaavat haastateltavien omia näkemyksiä tutkittavasta asiasta Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyössä aineistoa hankittiin haastattelujen lisäksi eri aineistonkeruumenetelmillä kattavasti ja eri lähteistä kerätty aineisto kokonaisuudessaan tukee tehtyjä tulintoja ja johtopäätöksiä, joka myös lisää luotettavuutta.

Tutkimuksen edetessä kertyneen tutkimusaineiston määrä yllätti. Lisäksi aiheena ollut työaikalaki ja lain käytäntöön viemiseen liitetty muutosjohtaminen ovat molemmat erittäin laajoja kokonaisuuksia, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä muutosjohtamisen rajaaminen muutoksen läpiviemisen vaiheisiin muutosteorian pohjalta oli tärkeää.

Työaikalain kokonaisuudistus on mielenkiintoinen tutkimusaihe ja tämän opinnäytetyön tekeminen on lisännyt omaa osaamistani työaika-asioissa. Perusteellinen työaikalain läpikäyminen ja uudistuksessa toteutettujen muutosten tutkiminen on antanut itselleni laaja-alaisemman näkemyksen työaikalain muutoksista ja niiden vaikutuksista, mikä on lisännyt ammatillista osaamistani työaika-asioihin liittyvissä tehtävissä. Lisäksi eri esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen ja haastattelujen kautta olen saanut syvällisemmän näkemyksen lakimuutoksen merkityksestä ja vaikutuksista sairaanhoitopiiriin eri yksiköissä. Pelkkien lakipykälien tutkimisen pohjalta näkemys muutoksista olisi jäänyt huomattavasti suppeammaksi. Hoitotyön johdon ja esimiesten haastatteluissa esille nostamat asiat lisäävät syvällisempää ymmärtämistä siitä, miten muutokset ovat vaikuttaneet käytännön arjessa. Myös erilaiset vuorovaikutustilanteet, haastattelut ja lukuisat aiheeseen liittyvät keskustelut ovat lisänneet verkostoitumista eri ammattiryhmien työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyötä tehdessä esille nousi jatkotutkimusaiheita työhyvinvoinnin ja taloudellisten tekijöiden näkökulmasta. Lakimuutosten oltua voimassa pitemmän aikaa jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, ovatko työaikalain joustomahdollisuudet työajan käytössä lisänneet henkilökunnan näkökulmasta työhyvinvointia. Työaikalain kokonaisuudistuksen taloudellisia vaikutuksia olisi myös mahdollista tutkia esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko työajan muutoksilla ollut vaikutusta henkilöstöresurssin riittävyyteen. Myös organisaatioiden hallinnollisten muutosten toteuttaminen ja julkisen puolen organisaatioiden keskinäinen oppiminen olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ANTOLA, Maritta 2019. Työaikalain soveltaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON TYÖAIKADIREKTIIVI. 2000/388/EY. Annettu 4.11.2003. [EU-direktiivi] [Viitattu 2020-02-09] Saatavissa: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/FI/TXT/?uri=celex:32003L0088>

HALLITUKSEN ESITYS EDUSKUNNALLE TYÖAIKALAIKSI JA ERÄIKSI SIIHEN LIITTYVIKSI LAIKSI. HE 158/2018 vp. Finlex. [Viitattu 2020-02-16]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2018/20180158>

HIETALA, Harri, KAIVANTO, Keijo ja SCHÖN, Esa 2019. Uusi työaikalaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

HUSA, Jaakko, MUTANEN, Anu ja POHJALAINEN Teuvo 2008. Kirjoitetaan juridiikkaa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

HÄRMÄ, Mikko, VANTTOLA, Päivi, ROPPONEN, Annina, KOSKINEN, Aki, HAKOLA, Tarja, KALAKOSKI, Virpi, PUTTONEN, Sampsa, SALLINEN, Mikael, NÄTTI, Jouko, SALO, Paula, PENTTI, Jaana, OKSANEN Tuula, VAHTERA, Jussi ja KIVIMÄKI, Mika 2014. Työaikojen kehittäminen kunta-alalla. Tampere: Juvenes Print.

Ilmarinen. N.D. Ilmarinen. ONNISTUNUT MUUTOS – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Viitattu 2019-12-12.] Saatavissa: <HTTPS://WWW.ILMARINEN.FI/SITEASSETS/LIITE-PANKKI/TYOHYVINVOINTI/OPAS-ONNISTUNUT-MUUTOS.PDF>

KANANEN, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Suomen yliopistopaino. Juvenes Print.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2017. Jaksotyön työvuorosuunnittelu [ohje] Sijainti: Jyväskylä: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri [intranet]. Henkilöstöasiat. Työaika. [Viitattu 2020-05-19.] Saatavissa: <https://www.ksshp.fi/fi-FI>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2018. Työaika- päivän parasta aikaa. Sijainti: Jyväskylä: Keski-Suomen sairaanhoitopiiri [intranet] [Viitattu 2020-05-11] Saatavissa: <https://www.ksshp.fi/fi-FI>

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin vuosikertomus 2018. Julkaistu 24.6.2019. [Viitattu 2020-04-24] Saatavissa: <https://www.ksshp.fi/download/noname/%7B396C1117-77A0-4A00-B449B6F1DAA-5401E%7D/71548>

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri 2020. Sairaala Novan esite. [Viitattu 2020-04-24] Saatavissa: <https://www.esitteemme.fi/SairaalaNova/WebView/>

Keski-Suomi info. Avainlukuja. [Viitattu 2020-04-24] Saatavissa: <http://keskisuomi.info/avainlukuja/vaesto/vaestomaara/>

KOTTER, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

KT. Uusi työaikalaki ja sen voimaantulo. Yleiskirje 11/2019. [Viitattu 2020-03-08.] Saatavissa: <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2019/11/uusi-tyoaikalaki-ja-sen-voimaantulo>

LEHTO, Anu-Tuija ja ENGBLOM, Matleena 2019. Työaikasäännökset – käytännön käsikirja. Helsinki: Edita.

MATTILA, Pekka 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

RUUSUVUORI, Johanna, NIKANDER, Pirjo ja HYVÄRINEN, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TYÖAIKALAKI. L 1996/605. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-02-24] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1996/19960605>

TYÖAIKALAKI. L 2019/872. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2019-01-27.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>

TYÖELÄMÄ- JA TASA-ARVOVALIOKUNTA. TyVM 17/2018 vp. Valiokunnan mietintö. [Viitattu 2020-03-15.] Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/TyVM\\_17+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/TyVM_17+2018.pdf)

VALLI, Raine ja AALTOLA, Juhani Toim. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

VALTIONEUVOSTON PÄÄTÖS 896/1996. Valtioneuvoston päätös yötyötä tekevälle työntekijälle järjestettävästä kuljetuksesta. Annettu 21.11.1996. [Viitattu 2020-03-15.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1996/19960869>



## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### TYÖAIKALAIN KESKEISET MUUTOKSET JA NIIDEN VAIKUTUKSET

Case Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Teemahaastattelun runko:

#### 1. Uusi työaikalaki

- Mitkä ovat keskeiset uuden työaikalain muutokset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä?
- Merkittävimmät muutokset hoitohenkilökunnan näkökulmasta

#### 2. Työaikalain soveltaminen ja käytäntöön vieminen – vaikutukset Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä

- Keskeisten muutosten soveltaminen KSSH
- Muutosten käytäntöön vieminen ja merkitys toimintaan käytännön arjessa – vaikutukset työvuoro-suunnitteluun
- Muutosten vaikutukset henkilöstön resursointiin
- Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin: esimiesten näkemykset – henkilökunnalta saatu palaute
- Työaikalain muutosten aiheuttamat mahdolliset haasteet

#### 3. Muutosjohtaminen

- Miten lakimuutosten käytäntöön vieminen on toteutettu?
- Mitä asiat ovat tärkeitä muutoksen johtamisessa ja läpiviemisessä arjen toimintaan?
- Miten varmistetaan isossa julkisen puolen organisaatiossa ohjeistus ja viestintä?
- Muutoksen toteutumisen seuranta